

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Επεκτατική στρατηγική και χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων στις
σύγχρονες επιχειρήσεις

**ΚΑΤΟΥΦΑ ΚΩΝ. ΜΕΤΑΞΙΑ
ΣΤΑΥΛΙΩΤΗΣ ΕΥΘ. ΚΩΝ/ΝΟΣ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΒΕΛΤΙΣΙΣΤΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Μ Ε Σ Ο Λ Ο Γ Γ Ι 2 0 1 3

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Επεκτατική στρατηγική και χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων
στις σύγχρονες επιχειρήσεις

ΚΑΤΟΥΦΑ ΚΩΝ. ΜΕΤΑΞΙΑ (Α.Μ. 14547)

metakato@logistiki.teimes.gr

ΣΤΑΥΛΙΩΤΗΣ ΕΥΘ. ΚΩΝ/ΝΟΣ (Α.Μ. 14794)

konsstav@logistiki.teimes.gr

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΒΕΛΤΣΙΣΤΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Μ Ε Σ Ο Λ Ο Γ Γ Ι 2 0 1 3

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι επιδιωκόμενοι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθούν οι βασικές στρατηγικές επεκτατικής πολιτικής που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη των επιχειρήσεων-οργανισμών με σκοπό την ανάπτυξή τους. Επιπρόσθετο κομμάτι της πτυχιακής μας, είναι το πως γίνεται η αξιολόγηση και η χρηματοδότηση των νέων επενδύσεων που επιχειρούνται και η προσπάθεια από εμάς για να δημιουργήσει ο αναγνώστης τη δική του εμπειριστατωμένη άποψη μέσω της ανάλυσης των μεθόδων που χρησιμοποιούνται,ι από τις διοικήσεις των εταιριών, της παράθεσης διαφόρων μελετών περιπτώσεων και σχετικών ερευνών.

Οι ερευνές των πληροφοριών μας, βασίστηκαν σε μεγάλο ποσοστό στη βιβλιογραφική αναζήτηση σχετικά με την έννοια του περιβάλλοντος της επιχείρησης (εσωτερικού και εξωτερικού) στο σύγγραμμα “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α', του Παπαδάκη Β., και όσον αφορά τους τρόπους αξιολόγησης των επενδύσεων χρήσιμο ιδιαίτερα ήταν για εμάς το διαδύκτιο. Επίσης, σχετικά με την εύρεση των καταλληλότερων μελετών περιπτώσεων ο οδηγός μας ήταν το δεύτερο σύγγραμμα της σειράς “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία” , του Παπαδάκη Β., “Μελέτες Περιπτώσεων”, Τόμος Β'.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι η διαμόρφωση στρατηγικών διοίκησης – δράσης των επιχειρήσεων είναι η κατάληξη μιας ολόκληρης ιστορίας, της εξέλιξης της οικονομίας ανά τους αιώνες.

Όλα ξεκινούν από τα αρχαιότερα χρόνια της ανθρωπότητας, αφού γεννήθηκε η ακόρεστη ανάγκη του ανθρώπου για παραπάνω αγαθά και εκείνων που τα πρόσφεραν για παραπάνω κέρδη. Είδαμε την ανταλλαγή να αναπτύσσεται σε μικρά παζάρια, να δημιουργεί την ανάγκη κοπής αντιτίμου, να γεννά εμπόρους και τελικώς εξελισσόμενη να “ενηλικιώνεται” στο πρόσωπο της σημερινής αγοράς, παγκόσμιας ή μη.

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι συμμορφωμένη με το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Εάν το εξωτερικό περιβάλλον της είναι ανταγωνιστικό, τότε και οι στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθήσει, εφόσον επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, θα χρειαστεί να είναι το ίδιο ανταγωνιστικές. Η επιθετική στρατηγική πολλές φορές είναι μονόδρομος, όταν μία από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μεταμορφώνεται σε απειλή ή ευκαιρία.

Άλλος ένας λόγος που η επιθετική στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί μονόδρομος είναι ότι ο σκοπός κάθε επιχείρησης και όχι κοινοφελούς οργανισμού είναι το χρήμα. Ένα πολύ ωραίο παράδειγμα που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί όταν το κέρδος γίνεται αυτοσκοπός, είναι και αυτό του γνωστού παιχνιδιού της τράπουλας, το poker.

Θεωρώντας το ντυμένο με πράσινη τσόχα τραπέζι, σαν αγορά και τους καθούμενους τριγύρω, ως επιχειρήσεις, αποδεικνύεται ότι όταν βρίσκεσαι σε μέρος όπου οι υπόλοιποι έχουν την επιθυμία να “παίζουν”, εφόσον δεν “ξύπνησες” τυχαία εκεί, η κινητήριος δύναμή σου γίνεται η ελπίδα να αποκομιστούν μεγάλα κέρδη σε λίγο χρόνο.

Επεκτείνοντας το παραπάνω παράδειγμα και ενώνοντας τους κανόνες του με εκείνους των ανταγωνιστικών – επιθετικών στρατηγικών marketing ο “παίκτης” που έχει τα περισσότερα στατιστικά με το μέρος του είναι εκείνος που έχει εμπειρία, άρα δεν έχει την ανάγκη να μπλοφάρει. Εκείνος που έχει χαμηλά επίπεδα ρίσκου, διότι το σημαντικότερο είναι να παραμείνεις στο τουρνουά. Εκείνος που είναι γνώστης του αντικειμένου και ξέρει να ξεχωρίσει πότε του δίνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, περιμένετε την καλή παρτίδα. Τέλος, εκείνος που έχει τις ικανότητες σύλληψης της σωστής επιθετικής πολιτικής, διοίκησης,

χρηματοδότησης, παραγωγής και εφαρμογής των ιδεών. Οι ενδιαφερόμενοι δε θα πρέπει να ξεχνάνε ότι στο poker το χρήμα μοιράζεται μόνο στις πρώτες θέσεις.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΑ 1-7.....
1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.11	
1.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ.....	11
1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ- ΟΡΙΣΜΟΣ.....	12
1.3 ΑΝΑΛΥΟΜΕΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	14
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	16
2.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ.....	16
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	18
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ...19	
2.4 ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΙ ΚΡΙΚΟΙ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ	
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	23
2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΙΚΟΥ (ΜΙΚΡΟ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ....	24
2.6 Η ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΛΙΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΟΥ	
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥΣ...32	
2.7 ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΠΟ	
ΑΛΛΗ ΣΚΟΠΙΑ.....	35

2.8 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	38
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	40
3.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ.....	40
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	41
3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	43
3.4 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗ	
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ- ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	45
3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	51
3.6 Η ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ Ο	
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΑΣΤΕΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ	
ΑΞΙΑΣ.....	55
3.7 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ	
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ-	
BENCHMARKING.....	58
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ....	62
4.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ.....	62
4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	63
4.3 ΚΑΘΕΤΗ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.....	64
4.4 ΔΙΑΣΠΟΡΑ/ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....	71
4.5 ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	82
4.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΧΩΡΙΣ ΑΛΛΑΓΗ	

ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ.....	88
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΕΣΩ	
ΕΞΑΓΩΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	95
5.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ.....	95
5.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ....	97
5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΑΓΩΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	98
5.4 ΛΟΓΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕήΣ.....	103
5.5 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕήΣ.....	108
5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ	
ΕήΣ.....	117
5.7 ΕήΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ.....	124
5.8 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΝΕΑ ΕήΣ.....	130
6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΝΕΩΝ	
ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.....	133
6.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ.....	133
6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	134
6.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ RUMELT.....	136
6.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΝΕΩΝ	
ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.....	139
6.5 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΥΜΕ ΥΠΟΨΗ ΠΡΙΝ ΤΗΝ	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	141
6.6 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ	
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	143
6.7 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ	
ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	144
7. ΜΕΛΕΤΕΣ	
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	145

7.1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	145
7.2 SHELL- 2.7 ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΑΛΛΗ ΣΚΟΠΙΑ.....	147
7.3 ΟΤΕ- 5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ.....	149
7.4 ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕήΣ.....	157
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	161
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	162

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή ο αναγνώστης μπορεί να μάθει για τη σημασία της δημιουργίας στρατηγικής, για τις επιχειρήσεις αλλά και κάθε κερδοσκοπικό οργανισμό. Η ανάγκη για τη δημιουργία ενός πλάνου, το οποίο θα πρέπει να ακολουθηθεί από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, δεν έρχεται πάντα ηθελημένα, πολλές φορές απαιτείται από τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Το περιβάλλον, εξωτερικό και εσωτερικό, είναι για μία επιχείρηση η κινητήριος δύναμή της, αλλά και ο ανασταλτικός της παράγον. Για τούτο το λόγο, η ανάλυσή του, χρήζει μεγάλης σημασίας. Προκειμένου να διερευνηθούν εύκολα και σε βάθος, αυτά τα δύο τμήματα του περιβάλλοντος, τα χωρίζουν οι οικονομολόγοι σε άλλα μικρότερα κομμάτια.

Το εξωτερικό, χωριζόταν σε μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον, όμως, οι νέοι οικονομολόγοι, οι ταχύτητες που οι οικονομίες αλλάζουν μορφή και το χρήμα χέρια, έφεραν νέους τρόπους εξέτασής του. Το εσωτερικό, από την άλλη πλευρά, χωρίζεται και αυτό με τη σειρά του, σε άλλες αναλύσεις. Κάποιες, σημαντικές, εξ αυτών, είναι η ανάλυση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης αλλά και της αλυσίδας αξίας.

Έχοντας κάνει τις σχετικές με το περιβάλλον αναλύσεις τα στελέχη των εταιριών μπορούν να δημιουργήσουν τις στρατηγικές ανάπτυξης που προτιμούν. Στο χέρι των διοικήσεων επίσης είναι και το να επιθυμούν να αναπτυχθούν μέσω δύο περισσότερο επιθετικών στρατηγικών, όπως είναι αυτές των εξαγωγών και των συγχωνεύσεων.

Πάντοτε, μία στρατηγική έρχεται σε πέρας, αφότου αξιολογηθεί η πορεία της και τα αποτελέσματά της. Τα προτεινόμενα μοντέλα αξιολόγησης είναι πολλά και το πιο γνωστό από αυτά, εκείνο του Rumelt.

Να μην ξεχνάμε, ότι από μόνη της μία ιδέα δε μπορεί να γίνει πράξη. Η εύρεση, λοιπόν, του κατάλληλου τρόπου χρηματοδότησής της είναι μεγίστης σημασίας.

Τέλος, μικρά παραδείγματα αλλά και μελέτες περιπτώσεων υπάρχουν μέσα στην εργασία, ώστε να γίνεται στον αναγνώστη εμφανής η σημασία των στρατηγικών και αποτελεσμάτων τους στην πράξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ

Αν δεν έχεις στρατηγική τότε... . Θα γίνεις μέρος της στρατηγικής κάποιου άλλου.

Alvin Toffler.

Ο μεγάλος διοικητής γνωρίζει πότε να επιτεθεί και πότε να σταματήσει. Ποτέ μην πολεμήσετε μια μάχη αν από αυτή δεν έχετε κάτι να κερδίσετε.

Στρατηγός George S. Patton.

Νικήστε τους αντιπάλους σας στα ισχυρά τους σημεία, όχι στα αδύναμά τους.

Στρατηγός Επαμεινώνδας

1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ-ΟΡΙΣΜΟΣ

Η προέλευση της λέξης στρατηγική είναι ελληνική και προέρχεται από το ουσιαστικό “στρατός” και το ρήμα “άγω”, που σημαίνει οδηγώ.

Η χρήση της ξεκίνησε όταν στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων έγινε αντιληπτό ότι παρά την ύπαρξη οικονομικών μοντέλων του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο τομέα και με τα ίδια τεχνικά μέσα, είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Η εξήγηση του φαινομένου αυτού, έρχεται από το λόγο ότι οι επιχειρήσεις παρόλο που εντάσσονταν στον ίδιο κλάδο, υιοθετούσαν συνήθως διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής τους, τις εσωτερικές τους δομές- συστήματα. Η διάκριση μεταξύ των προσεγγίσεων αυτών ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως “στρατηγικές”.

Για την έννοια της λέξης στρατηγική δεν θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ένας και μόνο ορισμός. Η καλύτερη κατανόησή της θα μπορούσε να έρθει μέσω των παρακάτω:

Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

Alfred Chandler

Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Hofer & Schendel

Μέσα από την προσπάθεια περισσότερων από 50 έτη ακαδημαϊκών ερευνών της σημασιολογίας και του αντικειμένου, γενικότερα, της λέξεως στρατηγική, επήλθε η εντύπωση ότι εφόσον χαράσσεται από τα πρόσωπα που την διοικούν, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως μία “συμπεριφορά” της προς το εξωτερικό της περιβάλλον. Η έννοια της όμως δεν περιορίζεται στην εξήγησή της ως συμπεριφορά-τρόπο δράσης στην αγορά.

Εφόσον επιλεγθεί ο τρόπος αυτομάτως η συμπεριφορά γίνεται η “αποστολή” της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση είναι αναγκαίο να καθορίσει την αποστολή της. Η έννοια της

όπως χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό, ορίζει το στόχο ύπαρξης της επιχείρησης και απαντά στο βασικό ερώτημα: Ποιος είναι ο λόγος για την επιχειρηματική δραστηριότητα στην οποία συμμετέχουμε;

Ένας από τους λόγους θα μπορούσε να είναι και η παρακάτω δήλωση μιας εταιρίας: “Συμμετέχουμε, σαν επιχείρηση, στη δραστηριότητα αυτή, διότι στόχος μας είναι να γίνουμε οι καλύτεροι και πιο επιτυχημένοι στον κλάδο μας”. Αυτός ο σκοπός μπορεί να γίνει πραγματικότητα, μέσα από μία σειρά στόχων και πολιτικών που θα ακολουθηθούν. Γίνεται, λοιπόν απαραίτητο στο σημείο αυτό να καθοριστούν, επακριβώς, παράμετροι όπως, το εύρος των προϊόντων/ υπηρεσιών που παράγει/ παρέχει η επιχείρηση ή οι αγορές στις οποίες θα απευθυνθεί.

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι η τόση εμβάθυνση στην αποστολή και την επιλογή ή οργάνωση συμπεριφοράς είναι περιττή, αφού ο στόχος και η αποστολή κάθε επιχείρησης είναι μία, η μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτή η εντύπωση είναι, αναμφισβήτητα σωστή, μόνο εν μέρει όμως. Εφόσον κάθε εταιρία ερευνάται από διαφορετική οπτική γωνία, λόγω των διαφορετικών παραμέτρων που την επηρεάζουν, άρα και ο τρόπος απόκτησης του επιθυμητού δε θα μπορούσε να είναι μια συγκεκριμένη διαδικασία. Οι επιχειρήσεις δεν είναι σαν ένα αλεξικέραυνο το οποίο στέκει μόνο του, ανάμεσα σε θάμνους είτε πάνω στο ψηλότερο σημείο της πόλης. Θα την παρομοιάζε κανείς, πιο εύκολα, με ένα αστέρι και μάλιστα όχι ανεξάρτητο αλλά ως μέρος ενός αστερισμού, όπως η μικρή ή η μεγάλη άρκτος. Όπου του ασκούνται μεν οι ίδιες δυνάμεις, αλλά η θέση της στον αστερισμό (κλάδο στον οποίο ανήκει) καθορίζεται ανάλογα με την απόστασή του από το κέντρο ή τους γύρω αστερισμούς (πχ. απόσταση στον τρόπο λειτουργίας της), όπως επίσης και το μέγεθός του (όσον αφορά το πόσο εύκολα θα την επηρεάσουν οι συνθήκες του περιβάλλοντός της γενικότερα).

1.3 ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στο μυαλό των περισσότερων ανθρώπων υπάρχει η στρατηγική με την **προγραμματισμένη (deliberate)** της μορφή. Δηλαδή, εκείνης της οποίας οι δημιουργοί έχουν εξ αρχής βάλει ένα στόχο και έχουν σχεδιάσει τους τρόπους με τους οποίους θα τον πετύχουν. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις, όπου νέες καταστάσεις, είτε απορρίπτουν την **προσχεδιασμένη στρατηγική**, είτε **επιβάλλουν** τη δημιουργία μίας, όταν αυτή δεν υπήρχε μέχρι εκείνη τη στιγμή.

Παρακάτω, θα ερευνήσουμε και τις δύο νέες κατηγορίες στρατηγικών:

I. Αναδυόμενη στρατηγική (Emergent Strategy)

Αφότου έχει χαραχθεί η προγραμματισμένη στρατηγική, λόγω εξελίξεων στο εξωτερικό/ εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ή με την απόκτηση νέων πληροφοριών από αυτά, αποδεικνύεται ότι η πρώτη θα είναι, ή έχει μεγάλες πιθανότητες να βγει, αποτυχημένη.

Εκείνη τη στιγμή τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να αποδεχτούν ότι η προσχεδιασμένη στρατηγική τους, δε μπορεί πια να τους οδηγήσει στο επιθυμητό. Οπότε έχουν την υποχρέωση να μην εμμένουν στη πρώτη σκέψη τους αλλά να προσαρμοστούν, ταχύτατα, με μία νέα η οποία χαρακτηρίζεται σαν **αναδυόμενη στρατηγική (emergent strategy)**, εκείνη δηλαδή που **προέκυψε**.

Οι Mintzberg και Waters, ορίζουν αυτό το είδος μη προμελετημένης-αθέλτης στρατηγικής ως “ένα υπόδειγμα ή μία μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο”. Αυτό που δε θα πρέπει κανείς να πιστέψει είναι, ότι οι στρατηγικές τέτοιου είδους προκαλούν χαοτικές καταστάσεις στις εταιρίες και ότι είναι στην ουσία εγκατάλειψη του στόχου στη θεά τύχη.

Αυτά που στην πραγματικότητα αποδεικνύονται, μέσω της παραπάνω προσαρμοστικότητας των στελεχών, είναι ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι “καλύτερος δέκτης” σε κάθε επιβαλλόμενη αλλαγή από το περιβάλλον, άρα και πιο “ευέλικτος παίκτης”. Στον κλάδο των επιχειρήσεων αυτές είναι οι επιθυμητές συμπεριφορές, αφού τα μέλη του περιτριγυρίζονται από ένα πολύπλοκο και ευμετάβλητο περιβάλλον.

II. Επιβαλλόμενη στρατηγική (Imposed Strategy)

Η ανάγκη αυτής της δεύτερης κατηγορίας, γεννάται όταν μία επιχείρηση εξαναγκάζεται στην επιλογή μίας συγκεκριμένης στρατηγικής από εξωτερικούς παράγοντες (πχ. κυβερνήσεις κρατών).

Αυτό το φαινόμενο είναι πολύ συχνό στο δημόσιο τομέα, όπου η κυβέρνηση ασκεί άμεσο έλεγχο στη δραστηριότητα των κρατικών επιχειρήσεων. Όπως όταν αποφασίζεται η ιδιωτικοποίηση μίας δημόσιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, όταν η αγγλική κυβέρνηση το 1990 αποφάσισε την ιδιωτικοποίηση της British Rail, προσδιόρισε η ίδια τη γενική στρατηγική που θα ακολουθούσαν. Έτσι, δημιουργήθηκε η Railtrack ως αυτόνομη επιχείρηση, που θα είχε υπό τον έλεγχό της τους περισσότερους σταθμούς. Κατά συνέπεια κάθε νεοϊδρυόμενη επιχείρηση λειτουργίας συρμών, θα έπρεπε να είναι πελάτης της Railtrack. Προφανώς, τίποτα από αυτά, δεν αποτελούσε επιλογή των στελεχών των επιχειρήσεων.

Στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, μπορούν επίσης να παίξουν έναν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

2.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ

Είναι ανώφελο να προσπαθείς να πεις σε ένα ορμητικό ποτάμι να σταματήσει να τρέχει. Το καλύτερο που έχεις να κάνεις είναι να μάθεις πώς να κολυμπάς προς την κατεύθυνση της ροής του.

Ανώνυμος

Για να διασφαλίσετε τη νίκη, πάντα να διερευνάτε προσεκτικά το πεδίο της μάχης πριν από τη μάχη.

Sun Tzu

Η επιτυχία στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση των δυνατοτήτων της και των σχέσεων που αναπτύσσει με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που καλούνται να εξετάσουν τα στελέχη ενός οργανισμού είναι και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση. Στόχος του δυναμικού κάθε οργανισμού είναι να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις που απορρέουν από αυτό. Θα πρέπει να κατανοήσουν τι αλλάζει, ποιες από τις αλλαγές αυτές και με ποιο τρόπο επηρεάζουν τον κλάδο της επιχείρησης και τέλος πως θα ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές. Ο βαθμός επιρροής του εξωτερικού περιβάλλοντος για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικός. Η ανάλυσή του έχει ακριβώς αυτό το σκοπό. Να διαπιστώσει το είδος και την ένταση της επίδρασης στη συγκεκριμένη επιχείρηση (Fahey L. and Narayanan V.K., 1986).

Οι πληροφορίες που λαμβάνει η επιχείρηση από το περιβάλλον της είναι αμέτρητες και συνεχείς. Από όλα όσα συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης θα πρέπει να αξιολογηθούν και να συγκεντρωθούν μόνον όσες πληροφορίες την αφορούν.

Η διοίκηση κάθε εταιρείας – οργανισμού ερευνώντας το εξωτερικό τους περιβάλλον, θα πρέπει να μπορεί να αναζητά ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Όπως για παράδειγμα, η εμφάνιση του internet. Αποτελεί ευκαιρία ή απειλή; Για κάθε επιχείρηση την οποία επηρεάζει η εμφάνιση αυτή καλείται να την κατατάξει σε μία από τις δύο παραπάνω κατηγορίες. Η γέννηση μιας στρατηγικής σε κάποια τόσο μεγάλη καινοτομία είναι σχεδόν υποχρεωτική και το ερώτημα μας είναι το εξής. Θα βρει τον τρόπο να προσαρμοστεί στη μεγάλη αλλαγή ή θα επιμείνει σε παλιές μεθόδους οι οποίες μπορεί να την κάνουν να “βαλτώσει”.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται, ευκολότερη αφού τη χωρίσουμε σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

- το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον,
- το κλαδικό (μίκρο) περιβάλλον.

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί στις εξής επιμέρους διαστάσεις:

- Πολιτική/Νομική διάσταση
- Οικονομική διάσταση
- Κοινωνική – Πολιτιστική διάσταση
- Δημογραφική διάσταση
- Τεχνολογική διάσταση
- Παγκόσμια διάσταση.

Ας εξετάσουμε τώρα την κάθε μία ξεχωριστά.

I. Πολιτική/Νομική διάσταση

Η πρώτη αυτή διάσταση αναφέρεται, πρώτα στους νόμους και έπειτα στους κυβερνητικούς φορείς – ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Στους νόμους, εννοώντας κάθε προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση. Ένα πολύ καλό παράδειγμα που βοηθάει στην κατανόηση της πρώτης αυτής επιρροής είναι, η καθιέρωση της “λίστας φαρμάκων” από την ελληνική κυβέρνηση. Στις διάφορες άλλες ομάδες πίεσης και φορείς κυβερνητικούς, εννοώντας το πολιτικό περιβάλλον ουσιαστικά μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα κάθε πολυεθνικής, οι οποίες λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες από τις εγχώριες.

Αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών εξελίξεων. Κάτι το οποίο θεωρείται εξαιρετικά δύσκολο, διότι το πολιτικό-νομικό περιβάλλον τους είναι συνήθως ιδιαίτερα ρευστό. Αυτό που απαιτείται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι, η χάραξη μιας συνετής και ευέλικτης στρατηγικής προκειμένου να αποφευχθεί κάθε “πολιτική έκπληξη”.

II. Οικονομική διάσταση

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον. Εστιάζει κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία της, όπως είναι το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, τα επιτόκια και το επίπεδο ανεργίας. Είναι χρήσιμο σε αυτό το σημείο να προσθέσουμε ότι συχνά, σε μία οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη. Ανάλογα δηλαδή, με το είδος της επιχείρησης το “κακό”, μπορεί να φανεί ευκαιρία. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές οικονομικές μεταβλητές οι οποίες θα πρέπει να εξετάζονται στη διαδικασία ανάλυσης εάν εκφράζουν, ευκαιρίες ή απειλές.

- Η αύξηση του τριτογενούς τομέα
- Η διαθεσιμότητα χρηματοδότησης
- Το επίπεδο διαθέσιμου εισοδήματος
- Η ροπή προς κατανάλωση
- Τα επίπεδα επιτοκίων
- Ο πληθωρισμός
- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η αγορά χρήματος
- Το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (τάση)
- Το έλλειμμα του Προϋπολογισμού
- Τα καταναλωτικά πρότυπα
- Η ανεργία (τάση)
- Η παραγωγικότητα της εργασίας
- Η διεθνής ισοτιμία του εθνικού νομίσματος
- Το Χρηματιστήριο (τάση)
- Οι οικονομικές συνθήκες ξένων χωρών
- Τα δεδομένα εισαγωγών / εξαγωγών

III. Κοινωνική – Πολιτιστική διάσταση

Η δομή της κοινωνίας και οι μεταβολές που συντελούνται σε αυτήν επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις. Οι μεταβολές των τάσεων στη συμπεριφορά των καταναλωτών δημιουργεί ευκαιρίες και απειλές για κάθε επιχείρηση. Η διάσταση αυτή αναφέρεται, στο ευρύτερο

κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες επιρροής είναι: α) η διανομή του εισοδήματος, β) οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, γ) ο καταναλωτισμός, δ) η θέση της γυναίκας στην εργασία, ε) το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και στ) η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Εκτός των παραπάνω υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που κάνουν την εμφάνισή τους κατά καιρούς όπως η διαρκώς αυξανόμενη ευαισθησία των καταναλωτών για την προστασία του περιβάλλοντος η οποία πιέζει τις επιχειρήσεις στην επιλογή στρατηγικών προς αυτή την κατεύθυνση κυρίως με την αύξηση της χρήσης υλικών τα οποία μπορεί να ανακυκλωθούν. Η μελλοντική εξέλιξη των παραγόντων που αναφέρθηκαν αποτελούν απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

IV. Δημογραφική διάσταση

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά:

Το **μέγεθος του πληθυσμού**, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της τέταρτης αυτής διάστασης διότι, στις μέρες μας αυξάνεται στις μη αναπτυγμένες χώρες, ενώ στις ήδη αναπτυγμένες - αναπτυσσόμενες παρατηρείται μία αργή αλλά σταθερή μείωση του ρυθμού γεννήσεων.

Η **ηλικιακή δομή**, ο ρόλος της είναι μεγάλος, αφού οι αναπτυγμένες κοινωνίες όλο και γηράσκουν. Από τα αποτελέσματα στατιστικών ερευνών προβλέφθηκε ότι στις Η.Π.Α. το ποσοστό των ανθρώπων από 55 ετών και άνω μέχρι το 2019 θα αυξηθεί κατά 37 ποσοστιαίες μονάδες. Η χώρα μας δε θα αποφύγει τις προδιαγεγραμμένες εξελίξεις.

Το **εθνικό μείγμα**, αποτελεί έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης, αφού οι περισσότερες χώρες, κυρίως του δυτικού κόσμου απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφορετικών εθνικοτήτων, θρησκειών και φυλών. Η **διανομή του εισοδήματος**, επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων διαφοροποιώντας, ακόμα και γεωγραφικές περιοχές μέσα στην ίδια χώρα, ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. Όπως επί παραδείγματι στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Ηπείρου, μία από τις πλέον φτωχότερες περιφέρειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κλείνοντας, οι πιο σημαντικές **δημογραφικές τάσεις** που παρατηρήθηκαν να δημιουργούν νέες συνθήκες στο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

1. Η **παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη**, όπου δυστυχώς, όπως αναφέραμε στο **μέγεθος του πληθυσμού**, προέρχεται κυρίως από χώρες του τρίτου κόσμου που δεν έχουν τα απαραίτητα μέσα για να υποστηρίξουν τις ανθρώπινες ανάγκες. Συνεπώς, δε σημαίνει

καμία ανάπτυξη στο τομέα των αγορών, αφού η αγοραστική δύναμη του κοινού δεν είναι επαρκής.

2. Η **επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο**, με πρώτη στην Ευρώπη τη χώρα μας. Όμως ακόμα και η ύπαρξη του φαινομένου της υπογεννητικότητας, ενώ για κάποιους φαντάζει απειλή για κάποιους άλλους μπορεί να είναι και μία νέα ευκαιρία.
3. Η **μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές**, φαινόμενο της αλλαγής “πλεύσης” των επιχειρήσεων από τον “μέσο” καταναλωτή σε μικρότερες μάζες αγοραστικού κοινού.

Τέλος, στο σημείο αυτό αξίζει να προστεθεί ότι οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως ένα από τα λίγα αξιόπιστα στοιχεία που αξίζει να λάβει υπόψη της μία επιχείρηση τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Εφόσον επιθυμεί να υιοθετήσει μία ευέλικτη στρατηγική.

V. Τεχνολογική διάσταση

Η πέμπτη μας αυτή διάσταση, αφορά τις **τεχνολογικές τάσεις** ή τα **τεχνολογικά επιτεύγματα**, που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε έναν κλάδο. Ο ερχομός μιας νέας τεχνολογίας, είναι δυνατό να αποτελέσει και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Η σωστή διαχείριση της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα τεχνολογία είναι συνήθως κρίσιμης σημασίας για την επιβίωσή της. Ωστόσο, δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης.

VI. Παγκόσμια διάσταση

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει τους παράγοντες που αφορούν τις **νέες αγορές διεθνώς**, τις **ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν**, τα **διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα**, όπως επίσης και τα **ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς**.

Σε μία εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό επίπεδο και μόνο.

2.4 ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΙ ΚΡΙΚΟΙ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΕ ΤΗ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Συνδετικούς κρίκους ονομάζουμε, όλα τα στοιχεία τα οποία οφείλουν τα στελέχη μίας επιχείρησης να λάβουν υπόψιν προκειμένου να χαραχθεί μία επιτυχημένη στρατηγική δράσης τέλεια προσαρμοσμένη σε κάθε γνωστή, αναμενόμενη ή μη αλλαγή του μακρο-περιβάλλοντός της. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής πέντε:

- 1. Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά “πεδία μάχης” ενός κλάδου.** Εννοώντας ότι κάθε τυχόν αλλαγή του περιβάλλοντος του οργανισμού, ίσως τροποποιήσει τα όρια μιας επιχείρησης καθώς και τη φύση του ανταγωνισμού της.
- 2. Η ίδια περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις.** Τάσεις όπως είναι, η αλλαγή σε πιο υγιεινούς τρόπους ζωής - διατροφικές συνήθειες ή η μεγαλύτερη προσοχή στην εξωτερική εμφάνιση.
- 3. Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.** Ακόμη και το πιο τραγικό γεγονός που μπορεί να φθείρει το βαθμό κατανάλωσης για μία εταιρεία είναι δυνατό να αποτελέσει πηγή μεγάλων εσόδων για μια άλλη. Παράδειγμα, ένας τυφώνας κατευνάζει για πολλά χρόνια την επιθυμία του κοινού για αγορά αγαθών πολυτελείας, προκαλεί όμως σίγουρα μία μεγάλη άνθηση στον τομέα των κατασκευών.
- 4. Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας, ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσης τους, είναι άμεσα προβλέψιμες.** Εννοώντας ότι είναι δύσκολο να προβλεφθεί μία διακύμανση στην ισοτιμία νομισμάτων σε μεγάλο βάθος χρόνου και εκτός μίας γενικής κατάστασης, όπως η οικονομική κρίση. Ωστόσο σε ένα τελείως διαφορετικό παράδειγμα, η κλίση του κόσμου προς ανανεώσιμες πηγές ενέργειας υποδεικνύει τις τάσεις που θα επικρατήσουν στο μέλλον στην αγορά σχετικών κλάδων και η αναγνώρισή της, έγκαιρα, μπορεί να γίνει μητέρα πολλών κερδών για εκείνους που θα χαράξουν μια σωστή στρατηγική.
- 5. Οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα.** Στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μία χώρα μπορεί να είναι εντελώς

ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος, η οποία στη δεύτερη χώρα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία. Για το λόγο αυτό μια από τις μεγαλύτερες δυσκολίες αλλά και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η ικανότητα προσαρμογής των επιχειρησιακών τους στρατηγικών στην κουλτούρα και το εξωτερικό περιβάλλον της διαφορετικής χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται.

2.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΙΚΟΥ (ΜΙΚΡΟ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το κλαδικό (μικρο) περιβάλλον ονομάζεται και ανταγωνιστικό. Ο λόγος που χαρακτηρίζεται έτσι είναι ότι, προσδιορίζεται από οτιδήποτε αποτελεί απειλή για την επιχείρηση ή διαπραγματευτική δύναμη μεταξύ αυτής και προμηθευτών – αγοραστών. Συγκεκριμένα το πλαίσιο του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, σύμφωνα με τον Porter M. αποτελείται από τις εξής δυνάμεις:

I. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι:

- Οι **οικονομίες κλίμακας**. Σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα της κλίμακας αυτής, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής. Κατά συνέπεια, έχουν υψηλότερα κόστη άρα και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα.
- Οι **απαιτήσεις σε κεφάλαια**. Συχνά, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής, των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ κ.λπ..
- Τα **κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος**. Οι επιχειρήσεις που

ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν το πλεονέκτημα του “know how” της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας, τη γνώση του κλάδου.

- **Η διαφοροποίηση προϊόντος/ υπηρεσίας.** Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο. Σ’ αυτή την περίπτωση οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν “επί ίσοις όροις”.
- **Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής.** Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Επίσης, οι υφιστάμενες εταιρείες συχνά χρησιμοποιούν, μέσω επιθετικών στρατηγικών, το μέγεθος τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεράνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής.
- **Οι νομικοί περιορισμοί.** Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους. Όπως, το μονοπώλιο που υπήρχε, μέχρι πρόσφατα, σε δημόσιες εταιρείες τηλεφωνίας, ηλεκτρικού ρεύματος κ.α..
- **Τα κόστη αλλαγής του πελάτη.** Η παράμετρος αυτή εξετάζει την ευκολία ή δυσκολία με την οποία οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν συνεργασία με νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Οι λόγοι από τους οποίους εξαρτάται το αν θα συμβεί κάτι τέτοιο είναι, οικονομικοί, ψυχολογικοί και τυχόν τεχνολογικοί.
- **Ο φόβος αντίδρασης-αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.** Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Απόρροια του φόβου αυτού είναι η δημιουργία επιθετικών στρατηγικών όπως είναι η αύξηση της διαφήμισης ή κάποιες άλλες φορές η προσπάθεια δυσφήμισης της καινούριας εταιρείας από τις υπάρχουσες.

II. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος μέσω των τιμών, των πρώτων υλών κ.α.. Η διαπραγματευτική δύναμή τους

εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- (1) Ο **αριθμός των προμηθευτών**. Όσο λιγότεροι υπάρχουν τόσο μεγαλύτεροι διαπραγματευτική δύναμη έχουν.
- (2) Το **μέγεθος και η σημασία του αγοραστή**. Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος, μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.
- (3) Ο **βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών**. Όταν το προϊόν χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης/ μοναδικότητας, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό και η δύναμη του προμηθευτή αυξημένη.
- (4) Η **δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών**. Δηλαδή, περιορίζεται η δύναμη των προμηθευτών όταν υπάρχουν παραπλήσια υποκατάστατα των προϊόντων τους.
- (5) Η **δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός**. Όταν οι προμηθευτές πρώτων υλών ή προϊόντων στα πρώτα στάδια παραγωγής προχωρούν σε επέκταση στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε είναι που η διαπραγματευτική δύναμή τους αυξάνεται ραγδαία.

III. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης

Παρόμοιοι με τους παραπάνω παράγοντες είναι και αυτοί που ορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Οι πελάτες μιας εταιρείας-προμηθευτή έχουν τη δύναμη εάν το επιθυμούν να απαιτήσουν μείωση τιμών ή και αύξηση της ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών με την τιμή να βρίσκεται στα ίδια επίπεδα. Η δική τους δύναμη λοιπόν εξαρτάται από τα εξής:

- Το **μέγεθος του αγοραστή**. Όσο μεγαλύτερος είναι τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική δύναμή του.
- Ο **αριθμός προμηθευτών**. Όπως ίσχυε και στο **μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή** στη δύναμη των προμηθευτών, έτσι και εδώ όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος τότε περιορίζεται και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Οι **πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας**. Όσο περισσότερο ακριβείς είναι οι πληροφορίες που έχουν οι πελάτες για το κόστος της επιχείρησης, τόσο αυξάνεται και η δύναμή τους αφού όταν για παράδειγμα το κόστος της εταιρείας μειώνεται οι πελάτες της είναι πιθανόν να ζητήσουν ανάλογη μείωση και στις τιμές.

- Η **ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή**. Όταν δηλαδή, οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές προέρχονται από τη δική τους ανάγκη για εξοικονόμηση χρημάτων.
- Τα **χαρακτηριστικά του προϊόντος**. Όπως ακριβώς στο **βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών** και στη **δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών**, όπου όταν ένα προϊόν διαφοροποιείται από τα ανταγωνιστικά του, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών μειώνεται. Ενώ σε αντίθετη περίπτωση η δύναμή τους αυξάνεται.
- Η **κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω**. Το ακριβώς αντίθετο από τη **δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός**. Εννοώντας πως, όταν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους μαζί με μία επιχείρηση και οδηγούνται στο να πάρουν την απόφαση να κάνουν το μεγάλο βήμα, να μπουν δηλαδή οι ίδιοι στη θέση του προμηθευτή τους και να παράξουν οι ίδιοι τα προϊόντα τα οποία χρειάζονται.

IV. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Γενικά, υποκατάστατα προϊόντα ονομάζονται αυτά τα οποία μπορούν το ένα να αντικαταστήσουν το άλλο σε μία συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη αυτού του είδους των προϊόντων, έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης του συγκεκριμένου κλάδου. Συνήθως, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται περισσότερο η μία την άλλη είναι αυτές οι οποίες παράγουν και οι δύο (ή περισσότερες) υποκατάστατα προϊόντα άλλων εταιρειών που παράγουν τα πρωτότυπα.

Η δύναμη του να αποτελέσουν απειλή οι επιχειρήσεις αυτού του είδους και η σημασία τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, για την ήδη υπάρχουσα εταιρεία, εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Την **ύπαρξη “κοντινών” υποκατάστατων**. Η απειλή υποκατάστασης του προϊόντος/ υπηρεσίας είναι μεγαλύτερη, όταν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή τυχόν καλύτερη από τα προϊόντα μιας εταιρείας.
- Την **επίδραση της τιμής**. Παρότι η ιδέα της δημιουργίας του υποκατάστατου προϊόντος “γεννήθηκε” από την ύπαρξη του πρωτότυπου, όταν τα “κοντινά” υποκατάστατα έχουν πολύ χαμηλότερες τιμές από αυτές των αυθεντικών, είναι πολύ πιθανό να στρέψουν τους πελάτες προς την οικονομικότερη λύση. Επομένως, η

επιχείρηση που δημιούργησε το “πρώτο” προϊόν καλείται να αναπτύξει άρτια σχεδιασμένες στρατηγικές είτε του μάρκετινγκ, είτε εξοικονόμησης εξόδων για να γίνει δυνατή η μείωση της τιμής χωρίς τη μείωση του κέρδους, είτε άλλων επιθετικών στρατηγικών – απαντήσεων δυσφήμισης ή άλλων.

- Η **ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα**. Η τάση λοιπόν αυτή των καταναλωτών προς τα φθηνότερα, “κοντινότερα” προϊόντα είναι δυνατόν να περιοριστεί όταν οι καταναλωτές γνωρίζουν ότι η επιχείρηση των αυθεντικών προϊόντων έχει υψηλότερα κόστη λόγω ποιοτικότερης παραγωγικής διαδικασίας, επομένως και προϊόντων ή καλύτερης εκπαίδευσης των εργαζομένων, επομένως και αρτιότερων υπηρεσιών.

V. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι δραστηριότητες τους αφορούν τον ίδιο κλάδο, είναι αποτέλεσμα κινήσεων αυτών, προκειμένου να βελτιωθεί η θέση τους στην αγορά. Κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μία επιχείρηση, θα επιφέρει αντιδράσεις από τις υπόλοιπες. Η ένταση με την οποία θα αντιδράσουν οι οργανισμοί-ανταγωνιστές θα εξαρτηθεί από τι συνθήκες επικρατούν στον κλάδο, τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Οι παράγοντες οι οποίοι παρουσιάζονται συνήθως και προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού, είναι οι παρακάτω:

- Ο **αριθμός ανάπτυξης της αγοράς**. Σε μία υγιή αγορά το πλήθος των νέων καταναλωτών αυξάνεται συνεχώς και σε μικρό χρονικό διάστημα. Όταν όμως η ανάπτυξη της αγοράς φθίνει ή σταματά τελείως, τότε είναι που ο ανταγωνισμός πραγματικά αυξάνει την έντασή του και οι επιχειρήσεις τις οποίες αφορά η πτώση της αγοράς επιτίθενται στους υπόλοιπους του κλάδου με νέες στρατηγικές, μειώσεις τιμών κ.α..
- Τα **χαρακτηριστικά ανταγωνιστών**. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν μεταξύ τους τις εταιρείες ενός κλάδου, είναι η δυναμικότητα και το μέγεθος του καθ' ενός. Επισημαίνουμε ότι η ένταση του ανταγωνισμού, όπως είναι προφανές, αυξάνεται όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστών.
- Τα **υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας**. Όταν οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την ποσότητα

των παραγόμενων προϊόντων τους προκειμένου, να επιτευχθεί αύξηση του καταμερισμού τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση όσο περισσότερο αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού, τόσο περισσότερες επιθετικές στρατηγικές χαράσσονται και συχνά καταλήγουμε στο λεγόμενο “πόλεμο τιμών”.

- Οι **προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς**. Η ένταση που προκαλείται σε μία επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού, δημιουργεί και την επιθυμία για να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά. Για να επιτευχθεί αυτό το αποτέλεσμα, οι εταιρείες αυξάνουν συνήθως τις δαπάνες για περισσότερη διαφήμιση και άλλες προωθητικές ενέργειες γενικότερα, εισάγουν νέα προϊόντα ή μελετούν καλύτερα το περιβάλλον τους προκειμένου να αναγνωρίσουν ευκαιρίες για την εξαγορά άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Όπως είναι λογικό, η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού είναι αναπόφευκτη.
- Η **έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα**. Όταν το φαινόμενο αυτό, του πραγματικού ή αντιληπτού βαθμού διαφοροποίησης των προϊόντων δεν είναι υψηλό, τότε οι πελάτες εύκολα υποκαθιστούν το προϊόν μιας επιχείρησης, με άλλα φθηνότερα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Η **ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου**. Αρκετές φορές η επιθυμία για κέρδος οδηγεί σε στρατηγικές που υποβάλλουν, την έξοδο μιας επιχείρησης από τον κλάδο στον οποίο βρίσκεται. Η ενέργεια όμως αυτή πολλές φορές κοστίζει λόγω των μεγάλων επενδύσεων ή της αγοράς νέου μηχανολογικού εξοπλισμού ή της ανάγκης για εξειδικευμένο προσωπικό, είτε μέσω εκπαίδευσης είτε μέσω απόκτησης νέου. Τότε καλείται το δυναμικό της επιχείρησης να αναγνωρίσει ότι το όραμα της για αλλαγή κλάδου δεν θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να αλλάξει πλευρή με νέες ιδέες που θα μπορέσουν να επιτρέψουν τη συνέχιση δραστηριοποίησης στο συγκεκριμένο κλάδο, ακόμη και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ζημία (ευρύτερη ανάλυση της ανάπτυξης μιας επιχείρησης επί της παρούσας μορφής, θα επιχειρηθεί στο κεφάλαιο 2 της εργασίας μας).

Η ορθή έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος, όσον αφορά στην ένταση ανταγωνισμού, επιβάλλει τη συνεχή συλλογή πληροφοριών από αυτό. Έτσι μπορεί να επιτευχθεί η αποκωδικοποίηση των “συμπεριφορών” των ανταγωνιστών και η πρόβλεψη των νέων κινήσεών τους, προκειμένου να αντιμετωπιστούν. Η επιθετική στρατηγική που υποδεικνύει στον οργανισμό τη συγκεκριμένη διαδικασία ονομάζεται ανταγωνιστική

πληροφόρηση (Competitor Intelligence).

Οι νόμιμες-θεμιτές γνωστές ενέργειες συλλογής των πληροφοριών αυτών, μπορούν να γίνουν μέσω της εκτενής και συνεχούς έρευνας της αγοράς, των δημοσιευμάτων στον τύπο και τις ετήσιες εκθέσεις των ανταγωνιστών.

Οι παράνομες, μπορούν να γίνουν ακόμη και μέσω ιδιωτικών αστυνομικών, συστημάτων παρακολούθησης ή στο απροχώρητο, δηλαδή της εισχώρησης “ανθρώπων” της μιας επιχείρησης στο δυναμικό του ανταγωνιστή. Οι αθέμιτες κινήσεις των εταιρειών χαρακτηρίζονται ως “νόθευση” του ανταγωνισμού. Μπορεί για το συμφέρον των ταμείων μιας επιχείρησης, τα “καρτέλ” (οργανωμένα ολιγοπώλια τα οποία συνεννοούνται και καθορίζουν τις τιμές με εναρμονισμένες πρακτικές τιμολόγησης) να μοιάζουν ως το επιθυμητό, παρόλα ταύτα όταν οι καταστάσεις ενός κλάδου χαρακτηρίζονται ως ολιγοπωλιακές τότε το τίμημα του υψηλού αντιτίμου “χρεώνεται” στο λογαριασμό του καταναλωτή.

Παρότι οι παραπάνω δυνάμεις του Porter M. στη **δομική ανάλυση ενός κλάδου** είναι αποδεκτές, επειδή η αγορά είναι κομμάτι του κόσμου και ο κόσμος προχωρά και αναπτύσσεται, έτσι προσφάτως υποστηρίχθηκε πως στο κλαδικό (μίκρο) περιβάλλον μπορεί να προστεθεί και μία νέα δύναμη, η έκκτη κατά σειρά.

VI. Η “προσφορά” από τα συμπληρωματικά προϊόντα

Η ανάγκη για τη δημιουργία αυτής της νέας δύναμης ήρθε διότι, παρατηρήθηκε πως δύο ή περισσότερα προϊόντα τα οποία είναι συμπληρωματικά, δηλαδή το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα, τότε το ανταγωνιστικό περιβάλλον του ενός είναι ευάλωτο σε επιρροές από την πορεία του άλλου. Οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την επίδραση αυτή είναι οι δύο που αναφέρονται στη συνέχεια:

- **Η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα.** Δεν χρειάζεται ιδιαίτερες δεξιότητες για να αναγνωρίσει κανείς πως όταν η ζήτηση για το προϊόν της μίας επιχείρησης αυξάνει, κατά συνέπεια αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Αποτελεσματικά, έχουμε ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν κοινά συμφέροντα άρα, η συνεργασία – εξαγορά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν σαν ευκαιρίες ενώ, η κατάρρευση του ενός ίσως και να ισούται με την πτώση των κερδών του άλλου.
- **Η επίδραση της τεχνολογίας.** Η επίδραση των τεχνολογικών επιτευγμάτων ή της εξέλιξης της τεχνολογίας γενικότερα, μπορεί να είναι μεγάλη και να επιφέρει πολύ

σημαντικές αλλαγές και ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα.

2.6 Η ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΛΙΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥΣ

Το υπόδειγμα του Porter M. που εξετάσαμε παραπάνω είναι αναμφισβήτητα πολύ σπουδαίο και παρουσιάζει μία σημαντική τεχνική για να μπορούν οι εταιρείες να αναλύσουν και να κατανοήσουν το μικρο-επιχειρησιακό περιβάλλον τους. Ωστόσο, το συγκεκριμένο μοντέλο δημιουργήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80, όπου οι συνθήκες στην αγορά ήταν τελείως διαφορετικές. Παρότι η κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού ήταν σταθερή για πάνω από τριάντα χρόνια ('50 έως και '80), μέσα στις επόμενες δύο δεκαετίες, οι εξελίξεις ήταν ραγδαίες. Επί παραδείγματι, πολλοί κλάδοι σύγκλιναν σε έναν, ενώ κάποιοι άλλοι έγιναν πιο σύνθετοι με πολλαπλές διασυνδέσεις και αλληλεξαρτήσεις. Στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων οι συνθήκες ανταγωνισμού ήταν λιγότερο περίπλοκες και όχι τόσο επιθετικές.

Αυτό το οποίο επίσης δεν είχε προβλεφθεί από τον Porter, είναι ότι για να προβλέψουμε καλύτερα τις αλλαγές που μπορεί να συμβούν στο μέλλον, θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ο κλάδος. Είναι προφανές ότι η φύση κάθε μίας από τις πέντε δυνάμεις διαφέρει, αν ο κλάδος βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο ή σε στάδιο ανάπτυξης, διατήρησης, ωρίμανσης ή παρακμής.

Σημαντικότερη παράλειψη του Porter έχει αποδειχτεί και η τοποθέτηση των επιχειρήσεων ως παθητικές απέναντι στο περιβάλλον τους. Πολλοί υποστήριζαν στο παρελθόν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στο εξωτερικό της περιβάλλον. Όπως όμως έδειξαν παραδείγματα του κοντινότερου παρελθόντος, οι επιχειρήσεις όχι μόνο δεν είναι παθητικοί δέκτες του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά αντίθετα πολλές φορές προσπαθούν να αλλάξουν σημαντικά στοιχεία αυτού.

Οι κυριότεροι δύο τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός μπορεί να επηρεάσει το περιβάλλον του είναι:

- Τα **θέματα διοίκησης**. Όταν δηλαδή η επιχείρηση αναγνωρίζει τις περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατό να την επηρεάσουν στο άμεσο ή μακρινό μέλλον και αναπτύσσει τις κατάλληλες άμυνες για να τις αντιμετωπίσει. Για παράδειγμα, μία γνωστή, περίτεχνη τακτική άμυνας προς τη δυσφήμιση ενός αμφιλεγόμενου κλάδου είναι η διάθεση σημαντικών ποσών σε φιλανθρωπικούς σκοπούς, προκειμένου να βελτιωθεί η δημόσια εικόνα της εταιρείας. Μέσω φιλανθρωπιών επίσης, μία εταιρεία

μπορεί να επηρεάσει και να αποτρέψει από πολιτικές αποφάσεις εκτός από την κοινή γνώμη μέχρι και κυβερνητικούς παράγοντες.

- Η **επιχειρησιακή πολιτική δραστηριότητα**. Η προσπάθειά, δηλαδή, των οργανισμών να επηρεάσουν προς όφελός τους τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και κυρίως να απενεργοποιήσουν εκείνες που στρέφονται ενάντια στα συμφέροντά τους, ακόμη και χρησιμοποιώντας αμφιλεγόμενα μέσα ορισμένες φορές, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ιδιοτελείς τους επιδιώξεις.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του London Business School, Sumantra Ghoshal, το μεγαλύτερο σε αξία μειονέκτημα της θεωρίας του Porter βρίσκεται στο ότι μέσα από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, διαφαίνεται ότι τα συμφέροντα μιας επιχείρησης είναι ασύμβατα με αυτά της κοινωνίας. Όσο πιο ελεύθερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου, τόσο το καλύτερο για το οικονομικό συμφέρον των καταναλωτών. Ο παλιακός τρόπος εξέτασης του μοντέλου αυτών των δυνάμεων υποδεικνύει μία “ορθολογική” συμπεριφορά του τομέα του management. Εννοώντας την επιθυμία μιας εταιρείας για μικρότερο-περιορισμένο ανταγωνισμό εντός του κλάδου της, με συνέπειες εις βάρος του ευρύτερου κοινωνικού οφέλους.

Μία ευτυχής εξέλιξη των παλιότερων επιθετικών στρατηγικών, είναι ότι στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων σημασία δεν έχει η εξαφάνιση των ανταγωνιστών ή η “τρικλοποδιά” στα σχέδια του αντιπάλου, αλλά μια νέα τάση, αυτή της καινοτομίας στην αγορά. Μέσω της “καινοτομίας της αξίας” ή της “στρατηγικής καινοτομίας”. Με επιθυμία από την επιχείρηση για διαχωρισμού της από τους αντιπάλους μέσω της προσφοράς καλύτερης ποιότητας, ανώτερων υπηρεσιών, της παροχής καλύτερου περιβάλλοντος (εάν αυτό είναι δυνατό) κ.α..

Κλείνοντας, η παράλειψη του Porter να αναφερθεί στις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού για την επιρροή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος ή την αντίδραση τους προς αυτές, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία από τις σημαντικότερες.

Τέλος, όπως αναφέραμε και στην έκτη, νέα δύναμη, δύο επιχειρήσεις ενός κλάδου έχουν και την προοπτική του να συνεργαστούν για να αποφύγουν μια καινούργια απειλή ή με κοινό σκοπό να εμποδίσουν άλλες να μουν στον κλάδο. Η συνεργασία λοιπόν, δεν αντικαθιστά τον ανταγωνισμό αλλά συνυπάρχει με αυτόν και ίσως αποτελέσει και τη αποτελεσματικότερη λύση απέναντι στους δυνατότερους κοινούς εχθρούς. Όπως, τις ήδη καταξιωμένες επιχειρήσεις, τις ελπιδοφόρες νεοεισαχθείσες στον κλάδο ή ακόμα και εχθρών όπως η οικονομική κρίση.

Η συμβουλή που δίνουν οι περισσότεροι μελετητές του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι να συγχέουν τα στελέχη των εταιρειών τους κανόνες ανάλυσης του ευρύτερου μακρο-

περιβάλλοντος με την ανάλυση του κλαδικού (μίκρο).

Εφόσον αναπτύξαμε την κριτική μας προς το περιορισμένης εμβέλειας υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων, θεωρούμε χρήσιμο να προστεθεί στις γνώσεις του αναγνώστη ότι οι νέοι μελετητές του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, δεν αμφισβήτησαν μόνο τις προηγούμενες μεθόδους ανάλυσής του αλλά υπέδειξαν και νέους τρόπους προσδιορισμού της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Δηλαδή, την **ανάλυση στρατηγικών ομάδων**.

Εν συντομία, η **ανάλυση των στρατηγικών ομάδων (strategic groups analysis)** είναι, ο διαχωρισμός κάποιου κλάδου σε ομάδες υποκατηγοριών των επιχειρήσεων, πέραν του είδους του τι παράγουν. Αποτέλεσμα της πολυπλοκότητας που όπως αναφέραμε απέκτησαν οι κλάδοι μέσα στη δεκαετία του '90 και έπειτα. Για να γίνει ο διαχωρισμός αυτός, χρησιμοποιούμε διάφορες παραμέτρους ή διαστάσεις που μπορεί να προσδιορίζουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο. Αυτές μπορεί να είναι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, το μέγεθος αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση (εθνικές, πολυεθνικές), τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κατανομή ή η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Η ανάγκη αυτής της νέας υποκατηγοριοποίησης ήρθε, διότι εταιρείες του ίδιου κλάδου απευθύνονταν σε διαφορετικό ή ευρύτερο κοινό, οπότε χρησιμοποιούσαν και διαφορετικές στρατηγικές, ανταγωνίζονταν σε διαφορετικό επίπεδο στον τομέα του μάρκετινγκ κ.α..

2.7 ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΑΛΛΗ ΣΚΟΠΙΑ

Από τη δεκαετία του '50 μέχρι και εκείνη του '70 το οικονομικό, το πολιτικό και το κοινωνικό περιβάλλον, χαρακτηρίζονταν από μία σταθερότητα η οποία, θα έλεγε κανείς, ότι έκανε σχετικά εύκολη τη δουλειά των στελεχών που ασχολούνταν με το σχεδιασμό της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης. Πάνω στη συγκεκριμένη σταθερότητα στήριζαν και την πεποίθησή τους ότι το μέλλον είναι μία γραμμική προέκταση του παρόντος και του παρελθόντος.

Μετά το '80 όμως, το περιβάλλον άρχισε να αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς. Η απάντηση των στελεχών των εταιριών, στις συνεχείς εξελίξεις, ήταν τα **σενάρια (Scenario Planning)**. “Ιστορίες” δηλαδή, σχετικά με το τι είναι πιθανό να συμβεί στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και πώς αυτός θα μπορέσει να ανταποκριθεί και να αντιμετωπίσει τις αλλαγές.

Ποιός είναι όμως, ο λόγος στήριξης ολόκληρων στρατηγικών και δαπάνης πολλών εργατοωρών στη μελέτη μίας απλής υπόθεσης; Η απάντηση που δίνουμε είναι απλή και σύντομη. Ο **έλεγχος του μέλλοντος**, είναι **αδύνατος**. Η **υπόθεσή** του όμως, **εύκολη**. Εκτιμώνται, λοιπόν, τόσο τα πιθανά σενάρια, όσο και τα φαινομενικά απίθανα, δεδομένης της παρούσης κατάστασης. Τα σενάρια του δεύτερου τύπου, μόνο για τους πολύ ικανούς ή τους πολύ φιλόδοξους.

Αφότου τα πιθανά σενάρια γραφτούν και έρθει η αποδοχή τους, από τα άτομα προγραμματισμού και χάραξης στρατηγικών, ως πραγματική κατάσταση, τότε επιλέγεται σε γενικές γραμμές η στρατηγική αντίδρασης σε κάθε περίπτωση. Η σωστή διάγνωση των αλλαγών και η έγκαιρη προετοιμασία του δικτύου μίας επιχείρησης, της δίνουν τη δυνατότητα να αποκριθεί γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Ατράνταχτο παράδειγμα της αξίας της δημιουργίας σεναρίων είναι και εκείνο της Shell, η οποία δημιούργησε το εξωφρενικό σενάριο, για την εποχή και για τη σταθερότητα της συγκεκριμένης χώρας, της “πτώσης” του κομμουνισμού (Εκτενής αναφορά στη δημιουργία σεναρίων, υπάρχει διαθέσιμη στο κεφάλαιο 2 και τη μελέτη περίπτωσης “Shell-Δημιουργία σεναρίων”)

Τα σενάρια, με την παρουσίαση εναλλακτικών θεωρήσεων του κόσμου, επιτρέπουν στους μάνατζερς να κατανοήσουν το επιχειρησιακό σύστημα, τις δυνάμεις που λειτουργούν

σε αυτό, τις αβεβαιότητες που κρύβονται και τους τρόπους ερμηνείας σημαντικών πληροφοριών. Επιπρόσθετα, **εξυπηρετούν δύο βασικούς σκοπούς: τον προστατευτικό, πρόληψης/ κατανόησης του κινδύνου και επομένως δυνατότητα ανάληψης ληλογισμένου ρίσκου και τον επιχειρηματικό, ανακάλυψης στρατηγικών ευκαιριών οι οποίες δεν είναι ευδιάκριτες.** Μακροπρόθεσμα, ο δεύτερος σκοπός θα αποδειχθεί για την επιχείρηση πιο σημαντικός.

Τα βασικά οφέλη που προσφέρει η δημιουργία σεναρίων είναι τα παρακάτω τρία:

- Προσανατολίζουν εκείνους που συγκεντρώνουν και αναλύουν τις πληροφορίες της επιχείρησης σχετικά με το περιβάλλον της.
- Οι μάνατζερς συγκρίνουν τις στρατηγικές τους επιλογές με τα σενάρια και μπορούν να ρωτήσουν: “τι θα πρέπει να κάνουμε εάν...; ποιο θα είναι το αποτέλεσμα αυτού...;”
- Βοηθούν στη συγκέντρωση των στοιχείων με τέτοιο τρόπο που να είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων.

Τα κύρια βήματα που συνιστάται να ακολουθούνται στη δημιουργία τους είναι, εν τάχει, τα ακόλουθα επτά:

1. Το σημείο από το οποίο πρέπει να ξεκινά η διαδικασία δημιουργίας ενός σεναρίου είναι η προσπάθεια εκ μέρους της ομάδας σύνταξης του σεναρίου να διαβλέψει το μέλλον.
2. Να αναγνωριστούν τα στερεότυπα (mental models) για ένα συγκεκριμένο θέμα που υφίστανται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Τα στερεότυπα περιλαμβάνουν τα πιστεύω, τις παραδοχές που υιοθετούνται από κοινού και θεωρούνται ως δεδομένα εντός της επιχείρησης.
3. Να προσδιοριστούν οι δυνάμεις του περιβάλλοντος που θα περιληφθούν στο σενάριο και ποιες τάσεις είναι σχετικές με το θέμα που ασχολείται. Οι δυνάμεις προκύπτουν μέσα από την διαδικασία ανάλυσης του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης.
4. Κατασκευή και διατύπωση των σεναρίων με βάση τους παράγοντες εκείνους του περιβάλλοντος που έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στην επιχείρηση και των τάσεων που ενδέχεται να επηρεάσουν την διατύπωση του σεναρίου στο μέλλον.
5. Εκτίμηση των πιθανοτήτων που παρουσιάζονται μέσα στο σενάριο. Δηλαδή, οι εναλλακτικές στρατηγικές που θα ακολουθηθούν.
6. Πραγματοποίηση “ανάλυσης μετάνοιας” (regret analysis). Σύγκριση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που θα είχε η επιχειρησιακή στρατηγική αν προέκυπτε το μη αναμενόμενο σενάριο.

7. Στο τελευταίο αυτό βήμα, θα ακολουθηθεί μία ανάλυση και συζήτηση. Θα πρέπει να περιλαμβάνει, συζήτηση σχετικά με τα στοιχεία που προκύπτουν από το σενάριο και προκαλούν έκπληξη, ποια κενά προέκυψαν στη γνώση και ποιες ενέργειες και αναθεωρήσεις της στρατηγικής πρέπει να γίνουν.

Για το λόγο του ότι, η ορθή εκτίμηση του μέλλοντος είναι ιδιαίτερα δύσκολη, συλλέγονται όχι μόνο πληροφορίες στρατηγικής σημασίας, αλλά και φαινομενικά άσχετες οικονομικές, τεχνολογικές, ανταγωνιστικές, πολιτικές και κοινωνικές πληροφορίες και οργανώνονται σε πλαίσια.

2.8 ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι πληροφορίες που λαμβάνουν τα στελέχη από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι αμέτρητες και συνεχείς. Κάποιες από αυτές πρέπει να εκμαιοτούν από τις σωστές πηγές και να μπουν στη σωστή σειρά. Κάποιες άλλες, είναι αναληθείς ή “πληροφορίες σκουπίδια”.

Οι πηγές των πληροφοριών μπουρουν να διαιρεθούν σε δύο κατηγορίες: δευτερογενείς και πρωτογενείς. Δευτερογενή στοιχεία είναι αυτά τα οποία έχουν συγκεντρωθεί από άλλους και τα οποία ο στρατηγικός αναλυτής θεωρεί ότι έχουν σχέση με το πρόβλημα του. Πρωτογενή στοιχεία είναι αυτά που πρέπει να συλλέξει ο αναλυτής αποκλειστικά και μόνο για την εξεύρεση λύσεων στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων μπουρεί να γίνει με διαφορετικές μεθόδους όπως είναι η παρατήρηση, το πείραμα και η δειγματοληπτική έρευνα ή επισκόπηση. Γενικά, η συλλογή πρωτογενών στοιχείων στοιχίζει αρκετά περισσότερο από τη συλλογή δευτερογενών στοιχείων. Τα δευτερογενή στοιχεία μπουρεί να βρεθούν καταρχήν μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπου υπάρχει κατά κανόνα μια πληθώρα υλικού, όπως στοιχεία λογιστηρίου, στατιστικές πωλήσεων και εκθέσεις των πωλητών σχετικά με τις αγορές. Επίσης, τα δευτερογενή στοιχεία μπουρεί να αναζητηθούν σε ένα σύνολο πηγών.

Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα των δευτερογενών στοιχείων είναι η αντικειμενικότητα και η σαφήνεια τους, όταν φυσικά η συλλογή τους γίνεται από υπεύθυνα όργανα. Βέβαια για να είναι χρήσιμα και αξιόπιστα τα δευτερογενή στοιχεία θα πρέπει: να είναι έγκυρα, να είναι πρόσφατα, να είναι χρήσιμα ταξινομημένα, να έχουν συγκεντρωθεί με αμερόληπτο τρόπο και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του αναλυτή.

Ενδεικτικές πηγές πληροφοριών:

- Δημοσιεύσεις ΕΣΥΕ (Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο, Στατιστική Επετηρίδα της Ελλάδος, Ειδικά δημοσιεύματα, κλπ.)
- Ειδικές ή κλαδικές μελέτες Υπουργείων, Οργανισμών και Ινστιτούτων (ΥΠΕΘΟ, ΕΛΟΤ, ΙΟΒΕ, ΕΕΔΕ, ΚΕΠΕ, ΟΠΕ, ΟΑΕΔ, κλπ.)
- Δημοσιεύσεις Τραπεζών
- Κλαδικές Στατιστικές και Εκθέσεις Επιμελητηρίων, Συνδέσμων, Συλλόγων και Ενώσεων (Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια, ΣΕΒ, Σύνδεσμος Εμπορικών

Αντιπροσώπων, ΙΝΕ ΓΣΕΕ, κλπ.)

- Δημοσιεύσεις Διεθνών Οργανισμών (Ευρωπαϊκή Ένωση, ΟΗΕ, ΟΟΣΑ, ΔΝΤ, κλπ.)
- Δημοσιεύσεις Επιχειρήσεων, Εφημερίδες, Οικονομικά Περιοδικά, κλπ.)
- Γενικές και Ειδικές Μελέτες Γραφείων Συμβούλων και Ερευνών (ICAP, NIELSEN, MOODY'S, STANDARDS & POOR'S, JBRI Japan Bond Research Institute, κλπ.).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ

Γνώθι σαυτόν

Πλάτων

Η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα.

Hamel και Prahalad

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Δε χωρά αμφιβολία, πως η άποψη του ότι η έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να χαραχθεί μία διαδρομή πλεύσης ή ένας δρόμος επιβίωσης μιας επιχείρησης, είναι μεγίστης σημασίας για κάθε μία από αυτές. Όμως παρόλα αυτά, δεν μπορεί να σταθεί και να ερμηνεύσει αποτελεσματικά από μόνη της την επιτυχία των εταιρειών. Πως είναι δυνατό, λοιπόν, μια επιχείρηση να χαρακτηριστεί επιτυχημένη; Θα πρέπει να έχει κάποιες γνώσεις παραπάνω εκτός από την ικανότητά της να προσαρμόζεται συνεχώς στο έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον της;

Ένα άλλο σημαντικό σημείο αφετηρίας για τη διατύπωση ενός στρατηγικού προγράμματος είναι το εάν γνωρίζει η εταιρεία τις δικές της δυνάμεις ή ισχυρά σημεία και τις δικές της αδυναμίες ή ασθενή σημεία (Grant R. M., 1998). Τα οποία στο πλαίσιο του στρατηγικού προγραμματισμού και φυσικά σε όρους περιβάλλοντος, είναι αρκετά ενδιαφέροντα και χρήσιμα. Η ανάλυση των ισχυρών και ασθενών σημείων και η σύγκρισή τους με τις απειλές και τις ευκαιρίες, είναι σημαντική για τον σχηματισμό της στρατηγικής της εταιρείας. Η ανάλυση αυτή μπορεί να προσφέρει μια απάντηση στο πώς η εταιρεία θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τα ισχυρά της σημεία για να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες και πώς να μπορεί συστηματικά να βελτιώσει τις αδυναμίες της για να μειώσει τις απειλές του περιβάλλοντος (Jacobs T., Shepherd J., Johnson G., 1998).

Στο πλαίσιο της, τίθενται τα εξής ερωτήματα:

- Ποια είναι τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, ποια πρέπει να διατηρήσει, ποια σημεία πρέπει να ενισχύσει και πώς;
- Ποια είναι τα ασθενή σημεία της επιχείρησης, ποια σημεία πρέπει να βελτιώσει και πώς;
- Ποιες είναι οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος για την επιχείρηση, ποιες ευκαιρίες πρέπει να εκμεταλλευθεί και πώς;
- Ποιες είναι οι απειλές του περιβάλλοντος για την επιχείρηση, ποιες απειλές να εξαλείψει, ποιες απειλές να προσαρμόσει και πώς;

Την απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα προσπαθεί να δώσει, την τελευταία εικοσαετία, η **θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων**. Η θεωρία αυτή, μπορεί να είναι ουσιαστικά κυρίως μια εσωστρεφής αναζήτηση και έρευνα, όμως δε θα μπορούσε να κατηγορηθεί ότι παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Αναφέρεται,

στο πως διαφέρει κάθε εταιρία από τους ανταγωνιστές της, ανάλογα με τους πόρους, τις ικανότητες που διαθέτει και τον τρόπο εκμετάλλευσής τους. Ιδιαίτερα τους πόρους εκείνους που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, οι οποίοι μπορούν να την βοηθήσουν να επικρατήσει των ανταγωνιστών της, χαρίζοντάς της το λεγόμενο στρατηγικό πλεονέκτημα.

Προκειμένου να αναγνωριστούν και να αναλυθούν καλύτερα κάθε πόρος, μοναδική ικανότητα, δύναμη ή αδυναμία της επιχείρησης, υπάρχει η τεχνική διαχωρισμού και ομαδοποίησής τους η οποία, ονομάζεται **αλυσίδα αξίας** (εκτενέστερα θα αναφερθούμε στο υποκεφάλαιο 3.5.).

3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τη **θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων**, στην περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με γοργούς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Κάθε επιχείρηση διαθέτει μία πλειάδα πόρων, οι οποίοι θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

8. Οι **υλικοί πόροι** (μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.λπ.). Η αξιολόγηση των πόρων αυτών, δεν πρέπει να αρκείται σε μία απλή απογραφή των αριθμών των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής, αλλά να θέτει ερωτήματα για την φύση τους. Όπως την παλαιότητά τους, την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, το βαθμό απόδοσής τους τη σήμερα, τη δυναμικότητά τους και τη θέση τους.
9. Οι **ανθρώπινοι πόροι**. Η ανάλυσή των ανθρώπινων θα πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα με εκείνα των υλικών. Η θέση τους θεωρείται και εδώ ιδιαίτερα σημαντική. Επιπρόσθετα η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε μία εταιρία είναι σημαντική, αλλά δε μπορούμε να παραβλέψουμε άλλες πτυχές, όπως είναι η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων.
10. Τα **συστήματα**. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία, αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα είναι και η καλή ποιότητα των προϊόντων. Προκειμένου η εκτίμηση της ποιότητας των συστημάτων της επιχείρησης να είναι η επιθυμητή χρειάζεται συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης.
11. Οι **ύψιλοι πόροι**. Χωρίς αμφισβήτηση η αξία των πόρων αυτών είναι μεγάλη. Όπως πολύ καλά γνωρίζουμε, κανένας, ποτέ δε θα μπορούσε να αναιρέσει τη δύναμη του πόρου “φήμης και πελατείας”.

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί, από μόνοι τους, να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συγχρόνως επιτυχία. Πρέπει να τους συνδυάζει σωστά, για να δημιουργεί **ικανότητες (capabilities)**.

Οι ικανότητες αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στις **οριακές ικανότητες**

(threshold competences), οι οποίες είτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν και οι ανταγωνιστές είτε τις διαθέτουν ήδη. Εν αντιθέσει με τις **θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες (core competences)**, όπου ισχύει το ακριβώς αντίθετο με τις οριακές. Με τη δεύτερη κατηγορία ικανοτήτων η βοήθεια στη στρατηγική υπεροχή του κατόχου τους, θα είναι ευκολότερη αφού του δίνουν ένα **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage)**. Για παράδειγμα, μία τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως “κοινωνικά προϊόντα” δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής.

Οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης όμως, εάν οι θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες δεν υπάρχουν σε αυτή τότε είναι αναγκαίο για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού να αποκτήσει μερικές. Αυτό που προσφέρουν οι θεμελιώδεις ικανότητες και κάνει τη διαφορά είναι ότι εν αντιθέσει με τις οριακές μπορούν:

1. να συμβάλουν σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης (φιλικότητα προς το χρήστη, τεχνογνωσία),
2. να προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί),
3. να παρέχουν την δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές (άγνωστους στην επιχείρηση μέχρι εκείνη τη στιγμή τομείς όπως, νέα ποικιλία προϊόντων, είσοδος σε νέες αγορές).

Επιπρόσθετα, η δεύτερη κατηγορία μας σε σχέση με την πρώτη, παρέχει ικανότητες που:

1. είναι μακρόβιες. Συνήθως διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες,
2. συνήθως δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Δηλαδή υπερβαίνουν τα προϊόντα (υπερβατικότητα-transcendence),
3. είναι περιορισμένες σε αριθμό. Αφού τα στελέχη αντιληφθούν και αποδεχθούν ότι δεν μπορεί η εταιρία να είναι πρώτη σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας και έτσι οι περισσότερες εξ αυτών στοχεύουν στην απόκτηση δύο ή τριών θεμελιωδών ικανοτήτων.

Λόγω των παραπάνω μπορεί η αποτελεσματικότητα και η μελλοντική επιτυχία των οργανισμών να εξασφαλιστεί.

3.4 ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ- ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτα από όλα η εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης παρέχουν, την **βασική κατεύθυνση για την στρατηγική** της και ύστερα αποτελούν **πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας**.

Τα στάδια με τα οποία οφείλει να ασχοληθεί το προσωπικό του τμήματος δημιουργίας στρατηγικών είναι τα εξής:

I. Η αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων

Στο πρώτο αυτό στάδιο της διαμόρφωσης μίας στρατηγικής συμπεριλαμβάνονται η αναγνώριση των υπαρχόντων πόρων και η ταξινόμηση τους. Παρότι η επιτυχία μιας επιχείρησης/ οργανισμού εξαρτάται απόλυτα από τους παράγοντες της φήμης, της πελατείας, της κουλτούρας και κάθε ιδιαίτερης ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, η ακριβής αναγνώριση τους παρουσιάζει, ως διαδικασία, μία πολύ βασική δυσκολία. Το γεγονός ότι παρόλο που υπάρχουν κάποιες μέθοδοι υπολογισμού αυτών των μη μετρήσιμων πόρων, δε μας παρέχουν ωστόσο απόλυτα ικανοποιητικές απαντήσεις και λύσεις.

II. Η αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης

Αφού μιλήσαμε για την ενασχόληση με τους πόρους και τις ικανότητες τους, στο πρώτο στάδιο διαμόρφωσης μιας στρατηγικής, τώρα θα ασχοληθούμε με την αναγνώριση των ικανοτήτων. Η ύπαρξη των κατάλληλων πόρων δεν είναι από μόνη της εχέγγυο της δημιουργίας στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό αποκτάται ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για την δημιουργία ικανοτήτων.

Όπως αναφέραμε νωρίτερα, οι οριακές ικανότητες δεν είναι από μόνες τους αρκετές για να βασιστεί σε αυτές η διαμόρφωση στρατηγικής. Πρέπει, λοιπόν, να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα υποστηλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές είναι ικανότητες που οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που

εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Με άλλα λόγια, θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση και ορίζονται ως σύνολα γνώσεων που τη διακρίνουν και της παρέχουν το σημαντικό πλεονέκτημα.

Τα σύνολα αυτά έχουν χωριστεί σε τέσσερις διαστάσεις που ενσωματώνονται σε: **1) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων** και εμπεδώνεται μέσα από **2) τεχνικά συστήματα**. Οι διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης κατευθύνονται από **3) διοικητικά συστήματα**. Ενώ στη διάσταση **4) οι αξίες και οι νόρμες/ κανόνες** σχετίζονται μαζί με τους διάφορους τύπους ενσωματωμένης γνώσης και με τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης. Η τέταρτη αυτή διάσταση αποτελεί την πιο κεντρική, αφού από αυτή πηγάζουν οι θεμελιώδεις ικανότητες.

Συνδυάζοντας τις **τέσσερις** αυτές **διαστάσεις μιας θεμελιώδους ικανότητας**, τα στελέχη, παρόλο που εργάζονται σε μία εποχή που οι λεπτομέρειες απορροφούν τη προσοχή τους και χάνουν την στρατηγική προοπτική, μπορούν ευκολότερα να οργανώσουν προγράμματα τα οποία τους βοηθούν να δημιουργήσουν τρόπους επίλυσης προβλημάτων (τα οποία μπορεί να είναι και η πραγματικότητα για το μέλλον). Μέσω αυτών των διαστάσεων υποδεικνύονται οι κατάλληλες διαδικασίες και συστήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να αξιοποιηθεί η γνώση και η δημιουργική σκέψη των στελεχών.

Κοινή γνώση μεταξύ ανθρώπων, θέσεων και οργανωσιακών λειτουργιών μπορεί να οδηγήσει σε επέκταση αυτής της γνώσης σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, μία επιχείρηση πρέπει συνεχώς να επενδύει στις θεμελιώδεις ικανότητές της και να αναβαθμίζει την ποιότητα τους.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να επιστήσουμε την προσοχή των στελεχών ώστε να μην επιτρέψουν στις θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες να μεταβληθούν σε πηγές ακαμψίας (core rigidities) διότι αυτές καταστρέφουν την ευελιξία του οργανισμού και δεν του επιτρέπουν να αλλάξει “πλεύση” όταν οι συνθήκες το απαιτούν.

Το κυριότερο πρόβλημα κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου είναι η διατήρηση της αντικειμενικότητας. Πολλές φορές η διοίκηση δεν κρίνει σωστά τις ικανότητες της επιχείρησης, επηρεασμένη από την κυριαρχία πρόσφατων/ παλαιών γεγονότων, φαινομενικών συσχετίσεων ή πνεύματος αισιοδοξίας/ απαισιοδοξίας. Η εκάστοτε διοίκηση μίας εταιρίας οφείλει, να εξετάζει τον εαυτό της αντικειμενικά παρόλο που οι υποκειμενικοί και συναισθηματικοί παράγοντες θα “προσπαθήσουν” να επηρεάσουν την ορθότητα των παρατηρήσεων τους.

III. Η αποτίμηση της δυναμικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων

Στη διαδικασία αυτή επιβάλλεται να συνυπολογιστούν, τόσο οι σχέσεις μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητά τους. Βασικό κριτήριο της αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παραπάνω δυνατότητα συνδέεται άμεσα με τον ρυθμό απαξίωσης πόρων και ικανοτήτων, όπως επίσης και με την τυχόν προσπάθεια μίμησης τους από τους ανταγωνιστές. Το αν είναι εύκολο οι πόροι αυτοί και οι ικανότητες μπορεί να αντιγραφούν, εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους τα οποία αναλύονται σε:

- **διάρκεια-σταθερότητα (durability).** Είναι ο ρυθμός με τον οποίο πόροι και ικανότητες των οργανισμών αποσβένονται ή απαξιώνονται. Ανάλογα με το πόσο μεγάλο κύκλο ζωής παρουσιάζουν, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν. Βέβαια, λόγω του αυξανόμενου ρυθμού ανάπτυξης της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης των αγορών, έχει μειωθεί αρκετά η “περίμετρος” αυτού του κύκλου.

Αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό μέσω του παραδείγματος του τεχνολογικού εξοπλισμού μίας εταιρίας, αφού σε σύντομο χρονικό διάστημα κατασκευάζονται νέα μηχανήματα ή μοντέλα αυτών που ήδη υπάρχουν, με αποτέλεσμα το πλεονέκτημα τη καινοτομίας του εξοπλισμού της εταιρίας να μεταβιβάζεται σε εκείνη που θα γίνει κάτοχος του νέου. Αντίθετα, ικανότητες όπως είναι η κουλτούρα και η φήμη μίας εταιρίας χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στους οποίους βασίζονται.

- **διαύγεια (transparency).** Αναφερόμαστε στο χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει, προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες, στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα τόσο θα είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό.

Επιπρόσθετα, έχει αποδειχθεί ότι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε ένα κυρίαρχο πόρο ή μία δεσπόζουσα ικανότητα, γίνονται ευκολότερα αντικείμενο μίμησης. Ενώ, εκείνα που είναι περίπλοκα, δηλαδή περιλαμβάνουν το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων, είναι δυσκολότερο να εντοπισθούν και να αναλυθούν από τους ανταγωνιστές.

- **μεταβιβασιμότητα (transferability).** Έτσι ονομάζεται η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν πόρους και ικανότητες προκειμένου να αντιγράψουν την στρατηγική μίας άλλης επιχείρησης. Όσο ευκολότερα συγκεντρωθούν τα στοιχεία αυτά τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της.

Η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τα απαιτούμενα στοιχεία επηρεάζεται από τους παράγοντες της ποιότητας των πληροφοριών που διαθέτουν σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες που θέλουν να αποκτήσουν τη γεωγραφική διασπορά τους (η οποία ενδέχεται να είναι κοστολογικά ασύμφορη) και την ιδιαίτερη φύση τους (η οποία μπορεί να κάνει αδύνατη τη μεταβίβαση τους).

- **δυνατότητα αντιγραφής (duplicability).** Πρόκειται για την δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μίας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Ακόμη και αν μία επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δε σημαίνει υποχρεωτικά ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του άλλου.

Στη δυνατότητα αντιγραφής όμως, δεν υπάρχουν μόνο τα δύο άκρα, υπάρχουν και ικανότητες που, ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα να τις μιμηθεί κανείς, εν τέλει αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα. Όπως είναι τα συστήματα αποθεμάτων “πραγματικού χρόνου” (just-in-time) και οι κύκλοι ποιότητας (πρωτοεφαρμόστηκαν από ιαπωνικές επιχειρήσεις). Αυτό οφείλεται στο ότι παρά τις απλές διεργασίες που απαιτούν, όσο αναφορά το βαθμό συντονισμού, ο βαθμός συνεργασίας και η νοοτροπία που χρειάζεται είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο, πολύ δύσκολο να αποκτηθεί εν μία νυκτί.

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε πως άσχετα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πόρων και ικανοτήτων, η εταιρία πρέπει να δίνει την κατάλληλη προσοχή για να διατηρήσει την υπεροχή της, μέσω περιφρούρησης των θεμελιωδών ικανοτήτων της με αμυντικές θέσεις. Θα πρέπει επίσης να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα παρεμπόδισης των πιθανών ή και υπαρκτών ανταγωνιστών να αποκτήσουν επαφή με σημαντικά στοιχεία, γύρω από την θεμελιώδη ικανότητα ή την παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται εντός του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

IV. Ο σχεδιασμός και η επιλογή της στρατηγικής

Προκειμένου να επιλεγεί από τα στελέχη του οργανισμού η καταλληλότερη στρατηγική, θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν και το σε ποιόν κλάδο βρίσκεται. Εάν τα πλεονεκτήματα καινοτομίας και διαφοροποίησης του κλάδου έχουν περιορισμένη διάρκεια (όπως χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ένδυση) τότε, η επιχείρηση δεν πρέπει να προσπαθεί μόνο να δημιουργήσει πλεονέκτημα που έχουν διάρκεια, αλλά και να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Στη φάση σχεδιασμού και επιλογής στρατηγικής δηλαδή, αυτό που απαιτείται είναι προφανώς ευελιξία και αφετέρου αδιάκοπη βελτίωση.

V. Ο εντοπισμός ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες

Εκτός από την διατήρηση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, η στρατηγική πρέπει να προβλέπει και την διεύρυνσή τους. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει έναν προγραμματισμό επενδυτικών ενεργειών προς αυτή την κατεύθυνση. Η διάρκεια παραμονής μίας επιχείρησης στην κορυφή, εξαρτάται άμεσα από την δυνατότητά της να καινοτομεί και να επενδύει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας.

Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον πρέπει να αποτελεί δέσμευση της διοίκησης και η στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται με αυτή τη δέσμευση. Χωρίς αυτή την μακροχρόνια επιδίωξη οι θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση σήμερα, κινδυνεύουν στο μέλλον να μην είναι πια θεμελιώδεις, αλλά οριακές.

Συνοψίζοντας, την θεωρία πόρων και ικανοτήτων, επαναλαμβάνουμε ότι ενώ βασικά εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού. Αυτό το οποίο θέλει ουσιαστικά να τονίσει, είναι ότι μία πραγματικά επιτυχημένη εταιρία επιτυγχάνει τη δημιουργία ικανοτήτων, μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων της. Μερικές από τις ικανότητες αυτές, θεμελιώδεις/ μοναδικές, είναι και η πηγή θα δώσει τα επιθυμητά διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μεταξύ των βασικών στόχων της επιχείρησης, βρίσκεται και η ταχύτερη δημιουργία και επέκταση μοναδικών ικανοτήτων (ή ικανότητες κορμού) από τους ανταγωνιστές.

Ενδεικτικά σας παρουσιάζουμε, ένα υποτυπώδες ερωτηματολόγιο για τους “έξυπνους λύτες” των διοικητικών θέσεων:

- Ποιες είναι οι πιο σημαντικές θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρίας **σήμερα**;

- Ποιες από αυτές τις ικανότητες δίνουν σε έναν οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, **σήμερα**, στην αγορά;
- Ποιες από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να δώσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα **επόμενα 3**, τουλάχιστον, **χρόνια**;
- Οι σημερινές θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρίας, σε ποιους **νέους τομείς δραστηριότητας** είναι δυνατόν να την βοηθήσουν να εισέλθει; Μπορούν να την οδηγήσουν στην επίτευξη εύρεσης νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στους καινούριους τομείς;
- Ποιες είναι οι σημαντικότερες **νέες θεμελιώδεις ικανότητες** που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση **τα επόμενα 3 χρόνια για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον**;
- Πώς η ομάδα ανώτατης διοίκησης **θα σχεδιάσει** και θα υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης θεμελιωδών ικανοτήτων, πάνω στο οποίο **θα στηρίξουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας στο μέλλον**;

3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Η αναγνώριση των μοναδικών ικανοτήτων, των δυνάμεων και των αδυναμιών μίας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικό “βάρος στις πλάτες” των ανώτερων στελεχών της. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι υπάρχει η δυνατότητα να αφιερωθεί υπερβολικά μεγάλο μέρος του χρόνου τους μόνο σε αυτή τη διαδικασία. Εξάλλου το ρητό “ο χρόνος είναι χρήμα”, είναι στις μέρες μας πιο ισχυρό (to the point) από ποτέ. Για το λόγο αυτό, οι ειδικοί της ανάλυσης και του σχεδιασμού προσπάθησαν να επιτύχουν την ταχύτερη αναγνώριση των ικανοτήτων του κορμού της επιχείρησης μέσα από τη μέθοδο διαχωρισμού κατά την αναζήτησής τους. Κάθε λειτουργία δηλαδή του οργανισμού, ξεχωριστά. Μία από τις νέες τεχνικές αναζήτησης ονομάζεται “**Αλυσίδα Αξίας**”. Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Αναλύει, δηλαδή, την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της.

Όταν μία επιχείρηση εκτελεί τις δραστηριότητες συνέργειας μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών της με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνει την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι διαφορές που υπάρχουν στις αλυσίδες αξίας διαφορετικών επιχειρήσεων, μπορούν να γίνουν η κυριότερη πηγή “γέννησης” του στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μία σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος. Μία ενδεικτική αλυσίδα αξίας χωρίζει τις δραστηριότητες κάθε επιχείρησης σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών. Σε κάθε μία από αυτές, η επιχείρηση τυπικά εκτελεί κάποιες ξεχωριστές δραστηριότητες που μπορεί να αντιπροσωπεύουν κύριες δυνάμεις ή αδυναμίες.

Πρόκειται, δηλαδή, για μία μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία/ περιθώριο (margin) για τον πελάτη. Οι εντυπώσεις που δημιουργούνται στον καταναλωτή είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος, το οικονομικό όφελος λόγω του χαμηλότερου κόστους και η καλύτερη-γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του, είναι και αυτές που επηρεάζουν την προαναφερθείσα αξία. Το ποσό δηλαδή που είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν οι αγοραστές. Όταν κατακτάται ο πρωταρχικός στόχος

του οργανισμού, δηλαδή όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές υπερβαίνει το συνολικό κόστος της παραγωγής του προϊόντος, τότε ο οργανισμός είναι κερδοφόρος. Η αλυσίδα βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter οι λειτουργίες μίας επιχείρησης χωρίζονται σε δύο γενικές ομάδες:

1. Τις **κύριες**, που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με την δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος.
2. Τις **υποστηρικτικές**, που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους.

Οι εννέα βασικές κατηγορίες ταξινόμησης των δραστηριοτήτων αξίας

Μεταξύ των **κύριων λειτουργιών** συγκαταλέγονται οι εξής:

1. **Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (Inbound Logistics)**. Σχετίζονται με την υποδοχή και την αποθήκευση (διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές και έλεγχος αποθεμάτων).
2. **Λειτουργίες παραγωγής (Operations)**. Οι οποίες έχουν να κάνουν, με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν (όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος), τη συντήρηση εξοπλισμού, τις εγκαταστάσεις.
3. **Διαχείριση εξερχόμενων (Outbound Logistics)**. Αφορούν τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Στα προϊόντα, πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κ.λπ.. Στις υπηρεσίες, πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.
4. **Marketing και πωλήσεις (Marketing and sales)**. Που έχουν σχέση με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.ά..
5. **Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services)**. Αφορούν την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Ανάλογα με το είδος της κάθε επιχείρησης εξαρτάται και το σε ποιες από τις παραπάνω δραστηριότητες, θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση. Οι πέντε αυτές κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε εταιρία-οργανισμό.

Οι τέσσερις επικρατέστερες **υποστηρικτικές λειτουργίες**, είναι οι παρακάτω:

- 6. Προμήθειες-αγορές.** Οι οποίες συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κ.λπ.. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.
- 7. Έρευνα και ανάπτυξη.** Που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία και τεχνογνωσία (know-how) σε κάποιο βαθμό.
- 8. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.** Που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
- 9. Εσωτερική υποδομή.** Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής-στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μία επιχείρηση.

Οι προμήθειες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν τόσο να συσχετιστούν με συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες όσο και να υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Αντίθετα, η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας χωρίς απαραίτητα να σχετίζεται με συγκεκριμένες δραστηριότητες. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες επηρεάζουν την αξία που ο καταναλωτής απολαμβάνει στο βαθμό που επηρεάζουν την ποιότητα των κύριων λειτουργιών.

Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι αν και κάθε επιχείρηση δημιουργεί την αλυσίδα αξίας της, ανάλογα με τις ανάγκες της, υπάρχουν δύο σταθερά σημεία αναφοράς στο σχεδιασμό της: πρώτον, η αξία που τελικά αποδίδεται στον πελάτη και δεύτερον, η εφαρμογή του μοντέλου διαχείρισης της αλυσίδας αξίας (value chain management), μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών (information management) και των σχέσεων (relationship management) εντός της αλυσίδας.

Συμπερασματικά, **οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τη συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, αποτελώντας συγχρόνως πηγή πηγή διαφοροποίησης. Επίσης, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της

αποδοτικότητα μίας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Παρόλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις (linkages) που προκύπτουν, ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή απόδοσης μίας άλλης. Ανάλογες διασυνδέσεις μπορεί να υφίστανται μεταξύ κύριων δραστηριοτήτων, είτε κύριων και υποστηρικτικών είτε υποστηρικτικών μόνο.

Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Ένα από τα κύρια σύγχρονα χαρακτηριστικά είναι ότι πολύ σπάνια μία επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες αξίας, από το σχεδιασμό του προϊόντος ως την παράδοσή του στον τελικό καταναλωτή. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μίας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μίας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου **συστήματος αξίας** (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών.

Με την **κάθετη ολοκλήρωση** επιχειρείται βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας, αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων. Όπως:

- (1) **Διασυνδέσεις με τους προμηθευτές.** Η αξιοποίηση των σχέσεων με τους προμηθευτές είναι αναγκαία διότι, οι τελευταίοι επιτελούν δραστηριότητες και προσθέτουν κόστη στην αλυσίδα αξίας της εταιρίας, κατά την επεξεργασία και παράδοση των εισροών.
- (2) **Διασυνδέσεις με τα κανάλια διανομής.** Είναι απαραίτητο γιατί, αρχικά, τα κόστη και τα περιθώρια κέρδους αυτών ενσωματώνονται στην τιμή που πληρώνει ο τελικός αγοραστής. Επίσης, οι δραστηριότητες που αυτά επιτελούν, όπως πωλήσεις και τρόποι προώθησης αυτών, αντικαθιστούν ή συμπληρώνουν δραστηριότητες της επιχείρησης και σε κάθε περίπτωση, επηρεάζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή.
- (3) **Διασυνδέσεις με τους αγοραστές.** Τέλος και οι αγοραστές, έχουν τη δική τους αλυσίδα αξίας και η αγορά ενός προϊόντος αποτελεί μία εισροή σε αυτήν.

3.6 Η ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ Ο ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΑΣΤΕΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ

Το πρώτο στάδιο της αμφισβήτησης της αλυσίδας της αξίας, από τους Norman και Ramirez

Το 1993 οι Norman και Ramirez σε άρθρο τους στο Harvard Business Review, χαρακτήρισαν την θεωρία της αλυσίδας αξίας ξεπερασμένη και ανίκανη να βρει εφαρμογή στη σύγχρονη πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, την έκριναν περιοριστική ως προς την εφαρμογή της, διότι βασίζεται στο παραδοσιακό μοντέλο της γραμμικής, διαδοχικής και προς μία μόνο κατεύθυνση σύνδεσης των μερών του αγαθού, όπου η αξία δε δημιουργείται, παρά προστίθεται σε κάθε βήμα αυτής της γραμμής παραγωγής. Σύμφωνα με τις υποθέσεις και τα μοντέλα μίας βιομηχανικής οικονομίας, στα οποία στηρίζεται και η αλυσίδα αξίας, που δέχεται εισροές από τους προμηθευτές, προσθέτει σε αυτές τις εισροές αξίας και τις περνά στον επόμενο κρίκο της αλυσίδας. Η αξία προστίθεται λοιπόν διαδοχικά, ξεκινώντας από τους προμηθευτές μέχρι να φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Έτσι, εδώ, η σημασία της στρατηγικής συνίσταται στη σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της στην αλληλουχία αυτή. Οι δύο συγγραφείς, αντίθετα, υποστηρίζουν ότι η αξία αυξάνεται ανάλογα με το **πώς ο πελάτης χρησιμοποιεί** το προσφερόμενο προϊόν ή την υπηρεσία.

Ενώ, λοιπόν, ένα μέρος της αξίας σε ένα προϊόν ή υπηρεσία αντανακλά τις δραστηριότητες που έλαβαν χώρα προκειμένου αυτό να παραχθεί και να διατεθεί, ένα άλλο μεγάλο μέρος αυτής της αξίας καθορίζεται από το πώς το προϊόν μπορεί να χρησιμεύσει σε αυτόν που το αποκτά, τι μπορεί να κάνει με αυτό ο αγοραστής του. Λίγο ενδιαφέρει τον πελάτη, τι έλαβε χώρα μέχρι το προϊόν να φτάσει στα χέρια του, ενώ αντίθετα επικεντρώνεται στο τι μπορεί να επιτύχει με την απόκτηση του.

Οι ίδιοι ερευνητές εκφράζουν τη γνώμη ότι οι δύο μοναδικές πηγές που έχουν πραγματικά σημασία στις σημερινές οικονομίες είναι οι γνώσεις και οι σχέσεις, ή διαφορετικά, οι ικανότητες μίας επιχείρησης και οι πελάτες. Στο σημερινό, έντονα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η αξία δημιουργείται μέσα από τη συν-λειτουργία και συνεργασία όλων των μερών ενός συστήματος, που μοιάζει με **αστερισμό αξίας** και όχι απλά με αλυσίδα αξίας. Ο αστερισμός αξίας περιλαμβάνει προμηθευτές, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συμμαχίες και πελάτες. Το κύριο στρατηγικό καθήκον όλων

αυτών είναι η αναδιαμόρφωση των ρόλων και των σχέσεων μεταξύ τους για τη δημιουργία αξίας σε νέες μορφές και από νέους φορείς και ο βασικός στρατηγικός στόχος τους είναι η δημιουργία ενός ολοένα και καλύτερου **συν-ταιριάσματος** μεταξύ ικανοτήτων και πελατών.

Μία επιχείρηση, ουσιαστικά, επιθυμεί να αποτελέσει **το κεντρικό αστέρι σε έναν αστερισμό** υπηρεσιών ή αγαθών, που δημιουργεί μεγαλύτερη αξία και εξασφαλίζει περισσότερα κέρδη από και για τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της.

Σήμερα, μεγάλη προσοχή, ειδίκευση και δραστηριότητα αφιερώνεται στο σχεδιασμό, κατασκευή και συντήρηση υποστηρικτικών εργαλείων αυτοεξυπηρέτησης: αυτά καθ' αυτά τα μηχανήματα μετρητών, οι πλαστικές κάρτες που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες για να προσπελάσουν το μηχάνημα, τα δίκτυα υπολογιστών που συνδέουν τα μηχανήματα με τα πληροφορικά και λογιστικά συστήματα της τράπεζας.

Όλες αυτές οι αλλαγές αφορούν σε τελική ανάλυση ολόκληρο το σύστημα που δημιουργεί την αξία. Η αναδιαμόρφωση της συναλλαγής ανάληψης μετρητών προσέφερε στους πελάτες ένα ποιοτικώς νέο είδος αξίας. Συγκεκριμένα, περιόρισε τους παραδοσιακούς περιορισμούς χώρου και χρόνου. Οι πελάτες μπορούν πλέον να εξυπηρετηθούν οποιαδήποτε στιγμή και σχεδόν παντού.

Η διαφορά που υπάρχει σε αυτό το νέο είδος αξίας είναι ότι η αξία έχει γίνει πιο **πυκνή**. Αυτό συμβαίνει καθώς όλο και περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργία αξίας συσκευάζονται σε μία μόνο συγκεκριμένη προσφορά (offering). Τα ATM για παράδειγμα, επιτρέπουν στους ανθρώπους όχι απλώς να πάρουν μετρητά, αλλά να τα πάρουν οποιαδήποτε στιγμή και σχεδόν παντού. Η νέα λογική της αξίας έχει τρεις στρατηγικές συνέπειες:

- Αφού πλέον η αξία εμφανίζεται σε πολύπλοκους αστερισμούς, ο στόχος της επιχείρησης δεν είναι τόσο να κάνει κάτι που να έχει αξία για τον αγοραστή όσο είναι να παρακινήσει τους πελάτες να εκμεταλλευτούν την προσφερόμενη “πυκνότητα” και να δημιουργήσουν αξία για τους εαυτούς τους.
- Το πρωταρχικό στρατηγικό καθήκον μίας εταιρίας είναι πλέον η αναδιαμόρφωση των σχέσεών της και των επιχειρηματικών συστημάτων. Καθώς οι δυνατικές προσφορές γίνονται περισσότερο πολύπλοκες και ποικίλες, τόσο πιο απαραίτητες γίνονται και οι σχέσεις για την παραγωγή αυτών.
- Η μόνη αληθινή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα κατανόησης ολόκληρου του συστήματος που δημιουργεί αξία. Μία εταιρία πρέπει να προσδιορίσει το πώς θα λειτουργεί το σύστημα, να διανέμει τους ρόλους, να παρακινήσει και να εκπαιδεύσει τους συμμετέχοντες, να κάνει τον πελάτη τον τελικό κριτή της επιτυχίας

ή αποτυχίας και τέλος να δημιουργήσει έναν διάλογο με τους πελάτες της, ώστε να καλύπτει τις εκάστοτε ανάγκες των πελατών και να διατηρήσει την ίδια απόδοση.

Προκειμένου να δημιουργούν αξία οι εταιρίες, δεν αρκεί να κάνουν έξυπνες μόνο τις προσφορές τους, αλλά και τους πελάτες τους. Για να γίνει αυτό, απαιτείται από μία επιχείρηση συνεχής επανεκτίμηση και επανασχεδιασμός των ικανοτήτων και των σχέσεων, ώστε να διατηρεί τα συστήματά της, που δημιουργούν αξία, ευέλικτα, επίκαιρα και ευαίσθητα στις ανάγκες των πελατών. **Ο διάλογος μεταξύ ικανοτήτων και πελατών εξηγεί την επιβίωση και επιτυχία κάποιων εταιριών και την παρακμή και αποτυχία άλλων.**

Η αλυσίδα αξίας ως τεχνική αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80, δηλαδή σε μία περίοδο που ο ανταγωνισμός και η εύρεση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ήταν στο επίκεντρο του διεθνούς ενδιαφέροντος. Ακόμα και σήμερα είναι πολύτιμη για τα διοικητικά στελέχη. Δε θα πρέπει να ξεχνάμε, όμως, ότι το μοντέλο αυτό έχει κατηγορηθεί ότι ταιριάζει περισσότερο σε βιομηχανικές επιχειρήσεις παρά σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και ότι είναι υπερβολικά “γραμμικό”.

Επίσης, σήμερα, η διάκριση μεταξύ φυσικών προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς φυσική υπόσταση, δεν είναι πλέον ξεκάθαρη. Μία επιχείρηση προσφέρει προϊόν ή υπηρεσία; Η απάντηση πολλές φορές είναι και τα δύο. Ολοένα και περισσότερο, οι προσφορές δεν μπορούν να οριστούν σαφώς ως προϊόντα ή υπηρεσίες, παρά περιλαμβάνουν έναν πολύπλοκο συνδυασμό και των δύο.

Επομένως, οι νέες θεωρίες των Norman και Ramirez, ήρθαν να συμπληρώσουν την αλυσίδα αξίας, η οποία ξεπεράστηκε από την ίδια την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Ωστε να την φέρουν από το '80 στο σήμερα, δίνοντας νέα θεωρία προς αμφισβήτηση και βελτίωση από τους νεότερους οικονομολόγους του μέλλοντος.

3.7 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ- BENCHMARKING

Μία από τις πιο σύγχρονες και ιδιαίτερα δημοφιλείς τεχνικές είναι και το **benchmarking** (στα ελληνικά θα μπορούσε ίσως να αποδοθεί με τον όρο **συγκριτική προτυποποίηση**).

“Το benchmarking είναι μία πρακτική τού να είναι κανείς αρκετά ταπεινός ώστε να παραδεχτεί ότι κάποιος άλλος είναι καλύτερος σε κάτι, και αρκετά σοφός ώστε να προσπαθήσει και να μάθει πώς να τον συναγωνιστεί ή ακόμη να τον ξεπεράσει σε αυτό”.

American Productivity and Quality Center

Με απλά λόγια, το benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μίας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται “άριστες” στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Με γνώμονα την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις προσπαθούν δηλαδή, να ανταγωνιστούν στην αγορά, προσφέροντας ανώτερα προϊόντα, μειώνοντας το κόστος παραγωγής, βελτιώνοντας την ποιότητα ή υιοθετώντας πιο επιτυχημένες στρατηγικές.

Το benchmarking στόχο έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί, δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα:

- να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης,
- να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν,
- να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να “προλάβει” και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

Η τεχνική αυτή είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης, πχ. παραγωγή, μάρκετινγκ, αλλά και σε άλλες υποστηρικτικές διαδικασίες, όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η λογιστική. Οι λειτουργίες αυτές αναλύονται λεπτομερώς σαν να ήταν διαδικασίες που δίνουν κάποιο τελικό προϊόν, ανεξάρτητα από το αν το προϊόν αυτό είναι μία υπηρεσία, ένα προϊόν ή μία διαδικασία.

Με τη σωστή εφαρμογή του το benchmarking αποκαλύπτει τις “άριστες” πρακτικές της αγοράς και προτρέπει τα στελέχη να σχεδιάσουν τέτοιες διαδικασίες ώστε να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές.

Κυρίως χωρίζεται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες:

- Το **στρατηγικό benchmarking**. Η σύγκριση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των ανταγωνιστών της και την αναγνώριση βασικών αλλαγών που θα πρέπει να γίνουν.
- Το **Benchmarking κύριων λειτουργιών (primary activities benchmarking)**. Αφορά τη βελτίωση του κόστους των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης αλλά και την ταυτόχρονη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές.
- Το **Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών**. Όπως, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός ή τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης.

Η διαδικασία υλοποίησής του χωρίζεται στα παρακάτω πέντε στάδια:

- **Αναγνώριση της λειτουργίας** που θα αναλυθεί. Εννοώντας, κάθε διαδικασία της οποίας η βελτίωση είναι πιθανό να οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας ή/ και την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- **Επιλογή επιχειρήσεων-στόχων**. Σε περίπτωση που επιδιώκει να κάνει στρατηγικό benchmarking αλλά και σε ορισμένες κατηγορίες λειτουργικών benchmarking, τότε κυρίως επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου μπορούν να αποτελέσουν αξιόπιστη βάση σύγκρισης. Χωρίς όμως να είναι αυτές οι επιχειρήσεις και άμεσοι ανταγωνιστές.
- **Συλλογή και ανάλυση των στοιχείων**. Συχνά θεωρείται ως το δυσκολότερο μέρος της όλης διαδικασίας, ιδιαίτερα αν απαιτείται πληροφόρηση για άμεσους ανταγωνιστές.
- **Θέσπιση στόχων απόδοσης** προς επίτευξη. Είναι σημαντικό τα όποια αποτελέσματα του benchmarking να γίνουν ευρέως γνωστά μέσα στην επιχείρηση, να γίνουν αντικείμενο σχολίων και κριτικής από όλους και στη συνέχεια να θεσπιστεί από κοινού ένα πρόγραμμα δράσης για βελτίωση της διαδικασίας του.
- **Εφαρμογή των πλάνων και έλεγχος αποτελεσμάτων**. Το τελευταίο αυτό στάδιο φαίνεται να είναι το πιο απλό αλλά στην πράξη πολλά από τα προγράμματα benchmarking αποτυγχάνουν ακριβώς εδώ.

Προκειμένου να επιτύχει η διαδικασία υλοποίησης benchmarking θα πρέπει η επιχείρηση να καθορίσει πόσο χρόνο, χρήμα και προσπάθεια διατίθεται να δαπανήσει. Όπως

επίσης, θα πρέπει να αποφασίσει εάν το benchmarking θα καλύψει σαν πρόγραμμα μία διαδικασία, μία λειτουργία, ένα κομμάτι επιχειρησιακής δραστηριότητας ή ολόκληρο το σύνολο της επιχείρησης.

Παράγοντες επιτυχίας αποτελούν, το αν θα υποστηριχτεί, η διαδικασία, πλήρως, από την ανώτατη διοίκηση. Το αν θα δοθούν ικανοί χρηματοοικονομικοί πόροι για την υποστήριξή της. Ενώ, τέλος, το αν οι προτάσεις της επιχείρησης είναι αρκετά συγκεκριμένες.

Από έναν οργανισμό ο οποίος θα “περπατήσει” για πρώτη φορά στα συγκεκριμένα μονοπάτια προγραμματισμού, απαιτείται να σκέφτεται στρατηγικά (μακροπρόθεσμα), να δημιουργήσει εσωτερικούς υποστηρικτές της διαδικασίας (“διασφάλιση της διαδικασίας”), να εδραιώσει το benchmarking συνδέοντάς το με άλλες διαδικασίες και εργαλεία, δημιουργώντας υψηλό επίπεδο εγρήγορσης και γνώσης μεταξύ των εργαζομένων και τέλος να χρησιμοποιήσει “εθελοντές” στα αρχικά του στάδια (άτομα που κατανοούν τις επιπτώσεις του και θέλουν να συμμετέχουν στην διαδικασία). Να συνδυαστούν εν κατακλείδι, άρτια, η θέση, η γνώση και η διάθεση προσφοράς.

Το benchmarking **δεν είναι πανάκεια**. Η φιλοσοφία χρησιμοποίησης του δεν είναι μία στείρα αντιγραφή αλλά η προσπάθεια μέσα από την διαδικασία να **προδράσει** και όχι να **αντιδράσει** η επιχείρηση, στις επιτυχημένες πρακτικές του ανταγωνισμού. Η μίμηση εξάλλου, έρχεται πάντα ετεροχρονισμένη της πράξης/ διαδικασίας, άρα, τελικώς, η επιχείρηση θα βρίσκεται πίσω στον ανταγωνισμό. Τα υπόλοιπα μειονεκτήματα είναι, ότι δύσκολα κανείς συλλαμβάνει ένα εφικτό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα αυτού του είδους, εύκολα αποθαρρύνει τους πιο επίμονους και καινοτομικούς υπαλλήλους, εάν δεν εφαρμοστεί σωστά και τέλος δεν είναι λίγες οι φορές που οι επιχειρήσεις έχουν καταφύγει σε όχι ηθικές και μη νόμιμες ενέργειες προκειμένου να εκμαιεύσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται.

Κλείνουμε την επεξήγηση του benchmarking αναφέροντας το αν μπορεί να αποτελέσει απειλή για τη στρατηγική του οργανισμού. Διότι κάθε θεωρία έχει και την κριτική της και δεν θα ήταν σωστό να παρουσιάζεται μόνο από τη μία της πλευρά, υποκρύπτοντας στον αναγνώστη της τις αρνητικές επιπτώσεις που τυχόν θα έχει.

Φανταστείτε, λοιπόν, έναν κλάδο που ταχύτατα οι ανταγωνιστές μελετούν και αντιγράφουν ο ένας τον άλλον. Υποθέστε ότι οποιαδήποτε καινοτομία μπορεί να αντιγραφεί. Υποθέστε επίσης, ότι εντός ελαχίστου χρόνου όλοι οι μεγάλοι ανταγωνιστές ακολουθούν. Το πιθανότερο αποτέλεσμα αυτού θα είναι, όλες οι επιχειρήσεις να “συνωστίζονται” γύρω από μία σχεδόν κοινή στρατηγική θέση. Η ορολογία του φαινομένου αυτού, στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, είναι “κοπαδοποίηση” (herding), λόγω του ότι θυμίζει τη θέση που παίρνουν τα πρόβατα το ένα δίπλα στο άλλο, κάτω από τη σκιά του ίδιου δέντρου.

Παράδειγμα ταιριαστό στο παραπάνω φαινόμενο είναι και αυτό των εταιριών κινητής τηλεφωνίας, όπου το ίδιο πακέτο, έλκυσης πελατών, γίνεται συχνά αντικείμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές εντός λιγότερων ημερών της μίας εβδομάδας.

Το κακό αντίκτυπο του προηγούμενου φαινομένου είναι σίγουρα μικρότερης σημασίας του επόμενου. Εφόσον η στρατηγική μοναδικότητα χάνεται, λόγω της μίμησης των διαδικασιών των πιο επιτυχημένων, οι καταναλωτές δεν έχουν πλέον εμφανείς λόγους επιμονής σε ένα προϊόν/ υπηρεσία. Οι πελάτες, έτσι, διαχέονται ισομερώς στις επιχειρήσεις του κλάδου, άρα και το χρήμα. Με τη μείωση αυτή της κερδοφορίας, καταστρέφεται η αξία του αγαθού. Οι απεγνωσμένες προσπάθειες που θα ακολουθήσουν από τους απαρτίζοντες τον κλάδο, θα “σπαταλήσουν” χρήματα σε διαφήμιση και άλλες μεγάλες επενδύσεις, με αποτέλεσμα τη χρεοκοπία των εταιριών και τελικώς, την “κρίση του κλάδου”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ

Μία επιχείρηση που εμμένει σε μία στρατηγική που στο παρελθόν ήταν επιτυχημένη, τελικά, αναπόφευκτα θα πέσει θύμα κάποιου ανταγωνιστή.

William Cohen

Η επιτυχία ανώτερης απόδοσης μέσα από διασπορά/ διαφοροποίηση δραστηριοτήτων εν πολλοίς βρίσκεται στη συσχέτιση που επιτυγχάνεται.

Philippe Very

4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές/ επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

1. κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. διασπορά/ διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification) η οποία εξειδικεύεται σε:
 - 3.1 συσχετισμένη (related diversification), και
 - 3.2 ασυσχέτιστη (unrelated diversification)
4. συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration)
5. ανάπτυξη αγοράς (market development)
6. ανάπτυξη προϊόντων (product development)

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά κάθε μίας από αυτές τις επιλογές.

Για να μην συγχέονται τα ξεχωριστά νοήματα της κάθε κατηγορίας από τον αναγνώστη, ομαδοποιήσαμε σε τρία υποκεφάλαια την ανάλυση των παραπάνω. Στο υποκεφάλαιο 4.3 θα μιλήσουμε, για την κάθετη και την οριζόντια ολοκλήρωση. Στο 4.4, λόγω των πολλών νοημάτων και επεκτάσεών της, μόνο, η τρίτη μας βασική κατηγορία. Ενώ στο 4.5 οι: συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς, ανάπτυξη αγοράς και η κατηγορία ανάπτυξης προϊόντων.

4.3 ΚΑΘΕΤΗ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Η σχέση μεταξύ κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης βρίσκεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να αναπτυχθεί, επεκτείνοντας την παραγωγική της διαδικασία. Όπως επίσης και το να “δημιουργήσει αξία”, σε κάθε στάδιο της αλυσίδας παραγωγής που είναι δυνατό.

Ας εξετάσουμε την κάθε μία ξεχωριστά:

1) Κάθετη ολοκλήρωση

Οι στρατηγικές **κάθετης ολοκλήρωσης** μπορούν να είναι τριών ειδών, προς τα μπροστά, προς τα πίσω, ή και τα δύο μαζί. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που παράγει ενδύματα. Είναι δυνατόν να επιλέξει να επεκταθεί προς τα πίσω (εξαγοράζοντας ή δημιουργώντας μία κλωστοϋφαντουργική μονάδα), ή προς τα μπροστά (εξαγοράζοντας ή δημιουργώντας καταστήματα ειδών ένδυσης μέσα από τα οποία θα διαθέτει τα προϊόντα της). Σε κάθε στάδιο της αλυσίδας παραγωγής “δημιουργείται αξία” για το προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας παραλαμβάνει το προϊόν του αμέσως προηγούμενου σταδίου και το μεταποιεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αξίζει περισσότερο για την εταιρία που θα το πάρει στο επόμενο στάδιο της αλυσίδας αξίας, έως ότου το προϊόν φτάσει στον τελικό καταναλωτή.

Για να γίνει κατανοητή με πιο απλά λόγια η παραπάνω παράγραφος, αρκεί να φτιάξουμε στο μυαλό μας μία πυραμίδα που στη βάση της θα έχει τις πρώτες ύλες, ενώ στην κορυφή της θα βρίσκεται το τελικό προϊόν τη στιγμή που το παραλαμβάνει ο καταναλωτής. Εάν στη μέση τοποθετήσουμε, υποθετικά, την επιχείρησή μας. Τότε στη βάση της πυραμίδας μας, θα κινείται η επιχείρηση η οποία παράγει τις πρώτες ύλες και βρίσκεται “προς τα πίσω” στο προηγούμενο παράδειγμα. Δηλαδή ο προμηθευτής. Στην κορυφή της, θα βρίσκεται κάθε λιανοπωλητής/ κατάστημα λιανικής από τον/ το οποίο διατίθεται στον πελάτη, το προϊόν, στην τελική του μορφή. Η κορυφή είναι λοιπόν, σύμφωνα με το προαναφερθέν παράδειγμα η “προς τα μπροστά” πλευρά. Η επέκταση, λοιπόν, της εταιρίας ενδυμάτων είναι, το σε πόσα παραπάνω στάδια (κρίκους της αλυσίδας/ επίπεδα της πυραμίδας) θα επιλέξει να παρέμβει και να αποκομίσει επιπρόσθετα έσοδα από αυτά.

Ο σκοπός μίας επιχείρησης, που οδηγεί στην εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης είναι η ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της. **Οι λόγοι** για τους οποίους είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει τη συγκεκριμένη στρατηγική είναι κυρίως πέντε:

- **Η προστασία της ποιότητας των προϊόντων** της επιχείρησης. Αν οι προμηθευτές που διαθέτουν τις πρώτες ύλες στην αγορά είναι ελάχιστοι και η ποιότητα που προσφέρουν χαμηλή, ενώ όλα αυτά συνδυάζονται και με ένα μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών για την εταιρία, τότε τα οφέλη που θα μπορεί να αποκομίσει αποκτώντας παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής, μπορεί να είναι εξαιρετικά σημαντικά.
- **Η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών/ διανομέων.** Αν στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση οι προμηθευτές ή/ και οι διανομείς απολαμβάνουν περιθώρια κέρδους και ταυτόχρονα εκείνη έχει πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων, τότε είναι που θα μπορεί να επιτύχει μία πολύ σημαντική εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ακολουθώντας στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω ή/ και προς τα μπροστά.
- **Η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους.** Αν οι επιχειρήσεις επενδύουν σε εξειδικευμένους πόρους, όπως στην απόκτηση μίας τεχνολογικής καινοτομίας που είτε θα τους επιτρέψουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής είτε θα συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας και επομένως στη διαφοροποίηση του προϊόντος τους από αυτό των ανταγωνιστών.
- **Το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές.** Προχωρώντας σε καθετοποίηση είτε προς τα πίσω για τον έλεγχο της ροής πρώτων υλών ζωτικής σημασίας, είτε προς τα μπροστά για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής, μια επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.
- **Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.** Υποστηρίζεται ότι με την κάθετη ολοκλήρωση πραγματοποιείται εξομάλυνση της παραγωγής, καθώς οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση εντός της επιχείρησης και έτσι γίνεται ευκολότερος ο προγραμματισμός και ο συντονισμός μεταξύ των διάφορων σταδίων παραγωγής. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνεται εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης αλλά και ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά. Αυτά τα πλεονεκτήματα αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικά για εταιρίες που επιδιώκουν την εφαρμογή του συστήματος “πραγματικού χρόνου” (Just in time).

Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, πρέπει ο κλάδος να αναπτύσσεται και οι μελλοντικές του προοπτικές να κρίνονται πολύ ικανοποιητικές. Τότε ενδείκνυται η επιχείρηση να επενδύσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά ή προς τα πίσω.

Όπως όλες οι στρατηγικές κινήσεις έτσι και η καθετοποίηση έχει τα δικά της **μειονεκτήματα**. Αυτά σχετίζονται κυρίως με τα εσωτερικά κόστη που απορρέουν από την οργάνωση μίας πλήρους καθετοποιημένης επιχείρησης, αλλά και με ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της. Χωρίζονται από τους Hill C., Jones G. και Campbell A. στις δύο παρακάτω κατηγορίες:

1η Κατηγορία μειονεκτημάτων:

1. **Μειονεκτήματα κόστους**. Μολονότι η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης συχνά επιλέγεται για λόγους εξοικονόμησης κόστους, είναι δυνατό να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, εάν οι εξωτερικοί προμηθευτές είναι σε θέση να παράγουν το προϊόν τους φθηνότερα.
2. **Αποτυχία επίτευξης συνεργειών**. Πολλές φορές, οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να αποκομίσουν τα οφέλη που αρχικά προσδοκούσαν από στρατηγικές κινήσεις καθετοποίησης, κυρίως λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων.

2η Κατηγορία μειονεκτημάτων:

3. **Η δυσκολία εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο**. Είναι αυτονόητο ότι μία πλήρως καθετοποιημένη επιχείρηση είναι ουσιαστικά “δεσμευμένη” με το συγκεκριμένο κλάδο και τις μελλοντικές του προοπτικές.
4. **Η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών**. Ένας μεγάλος κίνδυνος, που πάντα ενυπάρχει, είναι αυτός της εμφάνισης μίας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο παραγωγής. Με την κάθετη ολοκλήρωση μειώνεται η ικανότητα μίας επιχείρησης να αλλάζει τους προμηθευτές ή τα συστήματα διανομής της ώστε να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις της μεταβαλλόμενης τεχνολογίας.

Η καθετοποίηση όπως είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς, δε μεγιστοποιεί μόνο τη “δημιουργία αξίας” αλλά και το φόρτο εργασίας, τον όγκο και το πλήθος διαφόρων προβλημάτων μίας επιχείρησης. Για πολλές εταιρίες, λοιπόν, θεωρείται ότι έχει περισσότερα μειονεκτήματα παρά το αντίθετο. Για το λόγο αυτό η κάθετη ολοκλήρωση δεν είναι από τις πιο δημοφιλείς στρατηγικές για τις επιχειρήσεις διεθνώς. Κυρίως η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

Ας δούμε το παράδειγμα της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας. Όταν στα τέλη του 2ου αιώνα μ.Χ. εκτεινόταν από τη Βρετανία ως τη Σαχάρα και εν μέσω πολλών προβλημάτων

οικονομικών και πολιτικών, ο Αύγουστος αντικατέστησε το σύστημα διοίκησης της με μία ιδιότυπη μοναρχία (res publica), ολοκλήρωσε την αναδιάρθρωση της διοίκησης, χωρίζοντας την επικράτεια σε περίπου 30 με 40 επαρχίες. Η αυτοκρατορία είχε μία καθυστερημένη κοινωνική οργάνωση, αλλά, όπως παρατηρεί ο Gibbon, ουδέποτε πριν δεν έζησε η ανθρωπότητα με περισσότερη ευημερία απ' ό,τι το 2ο αιώνα μ.Χ.

Στο ίδιο μοτίβο λογικής κινούνται και τα λόγια του Tom Peters: “Η ιδέα της καθετοποίησης είναι ένα ανάθεμα για έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων. Οι περισσότερες από τις γιγάντιες κάθετα ολοκληρωμένες επιχειρήσεις τώρα προσπαθούν να διαχωριστούν σε μικρότερες, πιο εύκολα διοικούμενες, πιο ενεργητικές μονάδες, δηλαδή απο-ολοκληρώνονται. Στη συνέχεια προσπαθούν να επανολοκληρωθούν, αλλά όχι μέσω εξαγορών, αλλά μέσω στρατηγικών συμμαχιών με κάθε λογής μεγέθους και είδους στρατηγικούς συμμάχους”.

Στη συνέχεια ανάλυση τριών άλλων μεθόδων μέσω ιδιόκτητων επιχειρηματικών μονάδων, που ιδιαίτερα στη σημερινή ταχύτητα μεταβαλλόμενη πραγματικότητα που επικρατεί στις μεγάλες επιχειρήσεις προτιμούνται από την στρατηγική της καθετοποίησης:

- **Μακροχρόνιες Συνεργασίες/ Στρατηγικές Συμμαχίες (long-term cooperative relationships/ strategic alliances)**

Η τάση αυτή ξεκίνησε από την Ιαπωνία, συγκεκριμένα από την αυτοκινητοβιομηχανία της και γρηγορότερα εξαπλώθηκε σε Ευρώπη και Αμερική. Ιαπωνικές εταιρίες όπως η Toyota και η Nissan παράγουν σήμερα λιγότερο από το 30% των εξαρτημάτων των αυτοκινήτων τους. Το υπόλοιπο 70% το προμηθεύονται από άλλες επιχειρήσεις, με τις οποίες διατηρούν στενές συνεργασίες στον τομέα της τεχνολογίας, ποιότητας και τεχνικών βελτίωσης του χρόνου παράδοσης (just in time systems).

Οι εταιρίες της Δύσης σε μία προσπάθεια να αντιγράψουν το ιαπωνικό πρότυπο αντέδρασαν επανεξετάζοντας τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές τους. Αντί να βασίζονται σε γραπτές συμφωνίες μικρής διάρκειας, επιζητούν μεγαλύτερη ευελιξία και καλύτερο συντονισμό μέσω μακροχρόνιων συνεργασιών και στρατηγικών συμμαχιών. Έτσι δομούνται οι σχέσεις μεταξύ εταιρίας και προμηθευτών της, οι οποίες στηρίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και την συνεισφορά συγκεκριμένων πόρων, με την προοπτική να αποκομίσουν αμοιβαία οφέλη.

Παράλληλα με την εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους μέσω μακροχρόνιων συμφωνιών και συνεργασιών, οι δυτικοί προχώρησαν στην εστίαση σε έναν ελάχιστο

αριθμό κάθετα ολοκληρωμένων δραστηριοτήτων. Η στρατηγική αυτή επελέγη κυρίως για λόγους εξοικονόμησης κόστους, μεγαλύτερης ευελιξίας και δυνατότητας υλοποίησης καινοτομιών.

Να σημειωθεί, ωστόσο, πως η εκχώρηση δραστηριοτήτων δεν παίρνει υποχρεωτικά τη μορφή μακροχρόνιων συμφωνιών. Στην περίπτωση που δεν απαιτούνται επενδύσεις σε εξειδικευμένους πόρους, είναι λογικό να επιτυγχάνονται τα ίδια πλεονεκτήματα μέσα από βραχυχρόνιες συνεργασίες που προκύπτουν από δημοπρασίες, που θα μιλήσουμε για αυτές και στις βραχυχρόνιες συνεργασίες.

- **Βραχυχρόνιες Συνεργασίες (short-term contracts)**

Βραχυχρόνιες συνεργασίες είναι αυτές που διαρκούν το πολύ για έναν χρόνο. Πολλές εταιρίες τις υιοθετούν, προκειμένου να εξασφαλίσουν τις πρώτες ύλες ή τη διάθεση των έτοιμων προϊόντων τους. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα βραχυχρόνιων συνεργασιών είναι και η συνεργασία, που προκύπτει, έπειτα από δημοπρασία (competitive bidding).

Δημοπρασίες επαναλαμβάνονται κάθε χρόνο, με στόχο για κάθε εταιρία που τις οργανώνει, να βρεθεί ποιοι μπορούν να προσφέρουν το προϊόν ή την υπηρεσία στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.

Από την πλευρά του προμηθευτή, όταν δε χρειάζεται να κάνει μεγάλες επενδύσεις, η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμφέρουσα. Οι επενδύσεις είναι μικρές, κυρίως όταν η ανάγκη για έρευνα της βελτίωσης της τεχνολογίας, της ποιότητας και του χρόνου παράδοσης, δεν υπάρχει.

Στη συγκεκριμένη στρατηγική, όπως και σε κάθε μορφή στρατηγικής, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός των συμφωνηθέντων, παραμένουν σημαντικοί παράγοντες της ομαλής της πορείας. Κλασικό παράδειγμα της αξίας αυτής είναι, όταν ένας εκ των δύο συνεργατών αποφασίσει να ενεργήσει σε κάποιον κοινό τομέα, χωρίς να ερωτηθεί ή να ενημερωθεί ο άλλος. Αποτέλεσμα μίας τέτοιας μονόπλευρης απόφασης, είναι η δημιουργία εχθρικού κλίματος και η προσπάθεια απάντησης μέσω παύσης του προγράμματος πριν τη λήξη του ή διοχέτευση καινοτομιών/ σχεδίων/ επενδύσεων σε ανταγωνιστικές εταιρίες.

- **Συνεργασίες Προστιθέμενης Αξίας (value adding partnerships)**

Εδώ, ένας αριθμός εταιριών συνεργάζεται για την διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε μία αλυσίδα αξίας. Αυτό που κάνει τις συνεργασίες προστιθέμενης αξίας μοναδικές, είναι ότι κάθε μέλος κατανοεί πως παίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία του άλλου και φυσικά της αλυσίδας αξίας στο σύνολό της. Τα μέλη δεν

δρουν μόνο ως ένα κομμάτι της αλυσίδας, αλλά την εκλαμβάνουν ως μία ενιαία οντότητα στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

2) Οριζόντια ολοκλήρωση

Η **οριζόντια ολοκλήρωση** μπορεί να έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μία επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της κι έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος.

Επίσης, πολλές φορές επιχειρήσεις επιλέγουν να εξαγοράσουν ανταγωνιστές τους οι οποίοι αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα, όταν εκτιμούν ότι στηριζόμενες στο διοικητικό ταλέντο και τα καλύτερα συστήματα διοίκησης που οι ίδιες διαθέτουν μπορούν σχετικά εύκολα να αναστρέψουν τις αρνητικές προοπτικές των επιχειρήσεων-στόχων.

Τα ίδια σχεδόν μειονεκτήματα που ισχύουν για την κάθετη ολοκλήρωση ισχύουν και για την οριζόντια. Καταρχήν, μία επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μακροχρόνια “δένεται” με τον κλάδο και τις προοπτικές του. Επίσης, πολύ συχνά λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων, οι επιχειρήσεις που προσδοκούσαν να επιτύχουν συνέργειες μέσω κινήσεων οριζόντιας ολοκλήρωσης αποτυγχάνουν να τις πραγματοποιήσουν.

Ιδιαίτερα στην περίπτωση οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω επιθετικών εξαγορών, οι διαφορετικές κουλτούρες και το αρνητικό κλίμα είναι δυνατό να αντιστρέψουν όλα τα αναμενόμενα οφέλη από την οριζόντια ολοκλήρωση.

Τέλος, δε θα πρέπει να αγνοείται η ανασταλτική δράση των εθνικών ή υπερεθνικών οργάνων προστασίας του ανταγωνισμού, τα οποία μελετούν τις οριζόντιες κινήσεις και είναι σε θέση να επιβάλουν πρόστιμα ή ακόμα και να ακύρωσή τους, εφόσον κρίνουν πως περιορίζουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού.

Η οριζόντια ολοκλήρωση πρακτικά κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων σήμερα. Εξάλλου, οι κλάδοι στους οποίους λαμβάνουν χώρα οι εντυπωσιακότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι εκείνοι που υπόκεινται σε αλλαγές του περιβάλλοντος τέτοιου μεγέθους και συχνότητας, ώστε η οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη και για την επιβίωσή τους. Τέτοιου είδους προκλήσεις αντιμετωπίζουν κλάδοι όπως ο τραπεζικός, ο κλάδος των εταιριών πετρελαίου, των εταιριών φαρμάκων, των

αυτοκινητοβιομηχανιών, των τηλεπικοινωνιών και των εταιριών ψυχαγωγίας. Η φαρμακοβιομηχανία αντιπροσωπεύει ίσως το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα κλάδου όπου συμβαίνουν συνεχείς κινήσεις οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι κινήσεις αυτές είναι αναμενόμενες, καθώς καμία επιχείρηση δε διαθέτει παγκόσμιο μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο του 10-12%.

4.4. ΔΙΑΣΠΟΡΑ/ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Η στρατηγική της διασποράς/ διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη **συσχετισμένη** (concentric or related diversification) και την **ασυσχέτιστη** (unrelated or conglomerate diversification). Ακολουθεί η, ξεχωριστή, ανάλυση του καθ' ενός:

Συσχετισμένη διαφοροποίηση

Όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται μία επιχείρηση συνδέονται μεταξύ τους, τότε εφαρμόζει τη **συσχετισμένη διαφοροποίηση**, (για παράδειγμα προσφέρει προϊόντα ή/ και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησής τους στην αγορά).

Στόχος της, όπως και κάθε άλλης εταιρικής/ επιχειρηματικής στρατηγικής, είναι η δημιουργία αξίας. Η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενισχύει τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Η οποία μεταφέρει τις ικανότητες μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων, της επίτευξης οικονομιών εύρους και της αύξησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά. Έτσι δημιουργεί την **αξία**. Στην υιοθέτησή της, πολλές φορές, οδηγεί και πλήθος άλλων λόγων αλλά και κινήτρων που συχνά έχουν να κάνουν με το στενό ατομικό συμφέρον των διοικητικών στελεχών.

Οι **λόγοι που οδηγούν στην επιλογή της** συσχετισμένης διαφοροποίησης, είναι:

- i. Η **μεταφορά ικανοτήτων**. Η αξία, δηλαδή, που δημιουργείται μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων και επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες δραστηριότητες που εμφανίζουν ομοιότητες με τις ήδη υπάρχουσες, σε ότι αφορά μία τουλάχιστον από τις λειτουργίες της αλυσίδας αξίας όπως η παραγωγή, η έρευνα&ανάπτυξη και το μάρκετινγκ. Με τον τρόπο αυτό, οι ικανότητες που υπάρχουν σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα μεταφέρονται στις υπόλοιπες, με συνέπεια τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών των τελευταίων και άρα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. Η μεταφορά των ικανοτήτων μπορεί να γίνεται είτε από τις υπάρχουσες δραστηριότητες στις νέες είτε αντιστρόφως.
- ii. Οι **οικονομίες εύρους**. Που αναφέρονται στην εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνεται, όταν δύο τουλάχιστον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους όπως παραγωγικές εγκαταστάσεις, κόστη έρευνας και ανάπτυξης, δίκτυο πωλητών, δίκτυα διανομής και διαφημιστικές

καμπάνιες. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο είναι χαμηλότερο το ύψος της επένδυσης κάθε δραστηριότητας σε κάθε κοινή λειτουργία, αλλά αυξάνεται και η χρήση της δυναμικότητας των κοινών λειτουργιών.

Συμπερασματικά, οι οικονομίες εύρους μπορεί να συμβάλλουν, στην εφαρμογή μίας στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη οικονομιών εύρους είναι η ύπαρξη σημαντικών ομοιοτήτων μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε ότι αφορά μία τουλάχιστον λειτουργία της αλυσίδας αξίας.

ιι. **Η δύναμη στην αγορά.** Είναι η συσχετισμένη διαφοροποίηση, που μπορεί να αποτρέψει τους ανταγωνιστές από την εξαπόλυση έντονων ανταγωνιστικών επιθέσεων έναντι της διαφοροποιημένης επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η τελευταία έχει δυνατότητα αντεπίθεσης σε μία πλειάδα αγορών.

ιγ. **Οι πρόσθετοι λόγοι.** Όταν μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μία στρατηγική διασποράς/ διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, προκειμένου να μειώσει την εξάρτησή της από μία δραστηριότητα.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των καπνοβιομηχανιών διεθνώς, οι οποίες φοβούμενες για τη μελλοντική τους κερδοφορία φρόντισαν ήδη από την δεκαετία του '80 να επεκταθούν σε κατά κανόνα συγγενείς κλάδους (πχ. Τρόφιμα-ποτά). Πολλές επιχειρήσεις, εξάλλου, επιλέγουν τη στρατηγική αυτή γιατί εκτιμούν ότι έτσι επιτυγχάνουν ισορροπία ή/ και συμπληρώνουν το εύρος των προϊόντων τους.

Επίσης, μέσα από μία τέτοια στρατηγική, είναι δυνατόν η επιχείρηση να προσδοκά σημαντική αύξηση στις πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων της και πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Η στρατηγική συσχετισμένης διαφοροποίησης που ακολουθεί, λόγου χάρη, το σύνολο των τραπεζών σήμερα αποσκοπεί μεταξύ άλλων στην κάλυψη της ανάγκης του πελάτη για “one-stop banking”, δηλαδή στην παροχή ολοκληρωμένων λύσεων στο ίδιο σημείο, το τραπεζικό κατάστημα, με μία μόνο επαφή.

Όμοια, σήμερα βλέπουμε πολλές επιχειρήσεις στον τομέα τηλεπικοινωνιών να προσφέρουν ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών, όπως σταθερή τηλεφωνία-κινητή τηλεφωνία-πρόσβαση στο internet-τηλεοπτικά προγράμματα-βίντεο ή συνδυασμό πολλών εξ αυτών μαζί. Όμως, δε θα πρέπει να παραγνωρίσουμε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις συσχετισμένης διαφοροποίησης μπορεί να κρύβεται το προσωπικό συμφέρον των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Συγκεκριμένα, η εν λόγω στρατηγική μειώνει τον κίνδυνο απώλειας της θέσης ή μείωσης των αμοιβών των

ανώτατων στελεχών. Επιπρόσθετα, αυξάνει τα προνόμια (οικονομικά ή άλλα) τα οποία απολαμβάνουν, καθώς οι απολαβές των στελεχών συχνά συνδέονται με το μέγεθος της επιχείρησης.

Ασυσχέτιστη διασπορά/ διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Οι λόγοι για την εφαρμογή της ασυσχέτιστης διασποράς/ διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, είναι:

- Όταν οι δραστηριότητες της δεν συνδέονται μεταξύ τους.
- Όποτε θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές εταιρίες (ιδιαίτερα στην περίπτωση των ώριμων κλάδων, η διαφοροποίηση είναι απαραίτητη για την επιβίωση των εταιριών μακροχρόνια).
- Μόλις η αβεβαιότητα αναφορικά με την μελλοντική πορεία ενός κλάδου, οδηγεί στη διαφοροποίηση αυτή.
- Όταν κάποιοι οργανισμοί έχουν πλεονάσματα κεφαλαίων, λόγω αντιμονοπωλιακών ή άλλων νόμων, τα οποία όμως δεν μπορούν να επενδύσουν στον δικό τους κλάδο και έτσι επεκτείνονται σε κάποιον άλλο μη συναφή απαραίτητα. Σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν διασπορά κινδύνου.

Συγκεκριμένα, η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία στις ΗΠΑ(στις δεκαετίες του '60 και '70) ήταν ένας από τους κύριους λόγους για τη δημιουργία των ασυσχέιστα διαφοροποιημένων επιχειρήσεων.

- Σε κάθε περίπτωση που τα στελέχη επιδιώκουν να χτίσουν “αυτοκρατορίες”. Επομένως, η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση μπορεί και να είναι αποτέλεσμα προσωπικών φιλοδοξιών των ισχυρών εργαζόμενων μίας εταιρίας.

Οι επιχειρήσεις ποικίλουν, όσον αφορά στον βαθμό και την ένταση που επιδιώκουν τη διαφοροποίηση/ διασπορά τους.

Ο **βαθμός και η ένταση** διαφοροποίησης/ διασποράς δραστηριοτήτων, χωρίζει τις εταιρίες στα παρακάτω είδη:

- 1. Χαμηλά επίπεδα διασποράς δραστηριοτήτων. Single business**, όταν μία επιχείρηση αντλεί περισσότερο από το 95% των εσόδων της από μία επιχειρηματική δραστηριότητα και μιλάμε για ένα πολύ μικρό βαθμό διαφοροποίησης. **Dominant business**, όταν αντλεί ποσοστό μεταξύ 70% και 95% των εσόδων.

- 2. Μέτρια επίπεδα διασποράς δραστηριοτήτων.** Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων με μέτρια επίπεδα διασποράς. Αντλεί λιγότερο του 70% των εσόδων από την κύρια δραστηριότητα. **Related constrained**, όταν όλες οι δραστηριότητες έχουν συνέργειες σε επίπεδο προϊόντων, τεχνολογίας και καναλιών. **Related linked**, όταν μόνο περιορισμένες συνέργειες υπάρχουν μεταξύ των δραστηριοτήτων.
- 3. Υψηλά επίπεδα διασποράς δραστηριοτήτων. Unrelated/ Diversified**, Όταν δεν υπάρχουν συνέργειες μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, δε σχετίζονται, τότε μιλάμε για στρατηγική ασυσχέτιστης διασποράς δραστηριοτήτων.

Πλήθος ερευνών συγκλίνουν στο συμπέρασμα πως η εκτεταμένη διαφοροποίηση/ διασπορά δραστηριοτήτων περισσότερο καταστρέφει παρά δημιουργεί αξία για την επιχείρηση.

Αυτό συμβαίνει διότι η εφαρμογή μίας στρατηγικής διαφοροποίησης συνεπάγεται γραφειοκρατικά κόστη μεγαλύτερα από την αξία που δημιουργείται. Στην κάθετη ολοκλήρωση, είδαμε πως **τα γραφειοκρατικά κόστη** είναι αυτά που απορρέουν λόγω της οργανωσιακής αναποτελεσματικότητας.

Δύο είναι **οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτώνται** τα γραφειοκρατικά κόστη και όρια στην περίπτωση εφαρμογής μίας στρατηγικής διαφοροποίησης:

- 1. Ο αριθμός των δραστηριοτήτων**, όπου έχει παρουσία η επιχείρηση.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δραστηριοτήτων στις οποίες έχει η παρούσα επιχείρηση, τόσο δυσκολότερο είναι για τα στελέχη που χαράζουν την επιχειρηματική στρατηγική να επεξεργαστούν επαρκώς τις πληροφορίες σχετικά με κάθε δραστηριότητα και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

- 2. Το μέγεθος του συντονισμού**, που απαιτείται μεταξύ των επιχειρήσεων.

Τόσο η μεταφορά ικανοτήτων όσο και το μοίρασμα πόρων για την επίτευξη οικονομιών εύρους απαιτεί συντονισμό των διαφορετικών δραστηριοτήτων. Αυτός με τη σειρά του δημιουργεί γραφειοκρατικά κόστη. Στην περίπτωση μάλιστα που δύο δραστηριότητες μοιράζονται κάποιες λειτουργίες και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το περιθώριο κέρδους της καθεμίας, τα γραφειοκρατικά κόστη που προκύπτουν είναι ιδιαίτερα υψηλά.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δραστηριοτήτων και που περιλαμβάνονται στο χαρτοφυλάκιο μίας επιχείρησης και όσο περισσότερος συντονισμός απαιτείται μεταξύ αυτών, τόσο μεγαλύτερα γραφειοκρατικά κόστη προκαλεί η διαφοροποίηση. Αυτή μπορεί, φυσικά, να συνεχιστεί, όσο η αξία που δημιουργεί υπερβαίνει τα γραφειοκρατικά κόστη που επίσης

την συνοδεύουν.

Η επιλογή, τώρα, μίας εκ των δύο διαφοροποιήσεων (συσχετισμένης/ασυσχέτιστης), δεν είναι κάτι το οποίο έρχεται χωρίς καμία εύρευνα των στελεχών στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Όπως ήδη περιγράψαμε, η δημιουργία αξίας μέσω της συσχετισμένης διαφοροποίησης μπορεί να επιτευχθεί με μεταφορά ικανοτήτων, εκμετάλλευση των οικονομιών εύρους ή/ και αύξηση της δύναμης στην αγορά. Αντίθετα, ο μόνος τρόπος για τη δημιουργία αξίας μέσω της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης είναι η εξαγορά και η αναδιοργάνωση των αποκτηθεισών δραστηριοτήτων.

Εφόσον η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί να δημιουργήσει αξία με τους περισσότερους τρόπους και συνεπάγεται μικρότερο ρίσκο, η επιχείρηση εισέρχεται σε μία δραστηριότητα που συνδέεται με τις ήδη υπάρχουσες, θα ανέμενε κανείς να είναι και περισσότερο αποδοτική. Παρ' όλα αυτά, τα αποτελέσματα ερευνών φέρουν τη συσχετισμένη διαφοροποίηση να είναι οριακά μόνο πιο αποδοτική από την ασυσχέτιστη.

Η εξήγηση του γιατί η αποδοτικότητά της είναι μόνο στο ελάχιστο μεγαλύτερη, κρύβεται στο ότι, όπως είδαμε, τα γραφειοκρατικά κόστη είναι συνάρτηση του αριθμού των δραστηριοτήτων και του συντονισμού που απαιτείται μεταξύ αυτών. Στην περίπτωση της συσχετισμένης διαφοροποίησης δημιουργούνται γραφειοκρατικά κόστη και λόγω του αριθμού των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και λόγω του απαραίτητου μεταξύ αυτών συντονισμού. Αντίθετα, στην περίπτωση της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης δημιουργούνται γραφειοκρατικά κόστη μόνο λόγω του αριθμού των επιχειρήσεων.

Συνεπώς, η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαφοροποίησης δραστηριοτήτων θα προκύψει μετά από σύγκριση της αξίας που δημιουργεί και του γραφειοκρατικού κόστους που συνεπάγεται κάθε μία. Επιπρόσθετα, όσο περισσότερο ταυτίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στις υφιστάμενες δραστηριότητες από τη μία πλευρά και στις καινούριες από την άλλη, τόσο μεγαλύτερη αξία δημιουργεί η συσχετισμένη διαφοροποίηση. Όσο πιο εξειδικευμένες είναι οι ικανότητες της επιχείρησης, τόσο λιγότερες δυνατότητες έχει να τις εφαρμόσει σε νέες δραστηριότητες. Συνεπώς, οι επιλογές που διαθέτει ως προς τη συσχετισμένη διαφοροποίηση είναι μειωμένες.

Συμπερασματικά, μία επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν:

- οι ικανότητες της μπορούν να αξιοποιηθούν σε πολλές άλλες δραστηριότητες,
- τα γραφειοκρατικά κόστη δεν ξεπερνούν την αξία που δημιουργείται.

Αντίθετα, μία επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν:

- οι ικανότητες της δεν μπορούν να αξιοποιηθούν σε αρκετές δραστηριότητες εκτός των υφισταμένων,
- η διοίκηση έχει την ικανότητα να αναδιαρθρώνει επιχειρήσεις, εφόσον στην ασυσχέτιστη διαφοροποίηση μπορεί να δημιουργείται αξία μέσω εξαγοράς προβληματικών επιχειρήσεων και αναδιάρθρωσής τους,
- τα γραφειοκρατικά κόστη δεν ξεπερνούν την αξία που δημιουργείται.

Μετά από την παραπάνω σύγκριση, ήρθε η στιγμή να απαντήσουμε σε δύο ερωτήματα που θα προκύψουν, με το που θα αποφασιστεί η εφαρμογή μίας διαφοροποίησης:

Πότε είναι Επιτυχής η Διαφοροποίηση;

Σύμφωνα με τον Porter M., για να προσθέσει η διαφοροποίηση αξία θα πρέπει να περνάει με επιτυχία τα εξής τρία τεστ:

- (1) **Το τεστ της ελκυστικότητας:** Η διαφοροποίηση θα πρέπει να στοχεύει σε κλάδους οι οποίοι είναι ελκυστικοί ή έχουν τη δυνατότητα να γίνουν ελκυστικοί στο μέλλον.
- (2) **Το τεστ του κόστους εισόδου:** Το κόστος της διαφοροποίησης δε θα πρέπει να απορροφά όλα τα μελλοντικά κέρδη της υπάρχουσας/ αρχικής επιχείρησης.
- (3) **Το τεστ του κατά πόσο η αρχική επιχείρηση κερδίζει από τη διαφοροποίηση:** Η αρχική επιχείρηση, για παράδειγμα, μπορεί να πετύχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη σχέση της με την εταιρία-στόχο ή/ και το αντίθετο (συνέργειες).

Οδηγεί η διαφοροποίηση σε μεγαλύτερη απόδοση;

Το δεύτερο αυτό ερώτημα, το κατά πόσον δηλαδή η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων οδηγεί στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης, θεωρείται και ως ένα από τα πιο κρίσιμα ερωτήματα που έχουν απασχολήσει τα τελευταία 30 τουλάχιστον έτη τα στελέχη των οργανισμών που την εφαρμόζουν.

Η σημαντική τάση για διαφοροποίηση που παρατηρήθηκε διεθνώς στις δεκαετίες του '60 και '70 βασιζόταν στην πίστη ότι αυτό είναι αλήθεια και όχι σε κάποια εμπειρική έρευνα. Η εμπειρική έρευνα την περίοδο εκείνη υποστήριζε ότι η **συσχετισμένη διαφοροποίηση** καταλήγει σε μεγαλύτερα **κέρδη**, ενώ η **ασυσχέτιστη διαφοροποίηση** σε μεγαλύτερη **ανάπτυξη**.

Γενικά, οι **μελέτες αναφορικά με την επίδραση της διαφοροποίησης** στην απόδοση διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- **Μελέτες που μετρούν την απόδοση βάσει χρηματοοικονομικών δεικτών.**

Προκειμένου να μετρήσουν την απόδοση, αυτού του είδους οι μελέτες μεταχειρίζονται διάφορους χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως είναι η απόδοση επί των επενδεδυμένων κεφαλαίων (Return on Investment). Στόχος τους είναι να διαπιστώσουν αν κάποιο είδος διαφοροποίησης συνδέεται με υψηλότερη απόδοση. Σε γενικές γραμμές, καταλήγουν πως η απόδοση εξαρτάται περισσότερο από τις συνθήκες του κλάδου και την ικανότητα κάθε μεμονωμένης επιχείρησης να συνδυάζει τις δραστηριότητες στις οποίες διαφοροποιείται παρά από το είδος της διαφοροποίησης, δηλαδή από το αν η διαφοροποίηση είναι συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη.

- **Μελέτες που εξετάζουν την τιμή της μετοχής.**

Αυτού του είδους οι μελέτες διερευνούν τον αντίκτυπο που έχει στην τιμή της μετοχής, η εφαρμογή μίας ορισμένης στρατηγικής διαφοροποίησης. Στηρίζονται στην υπόθεση πως η κεφαλαιαγορά λειτουργεί αποτελεσματικά και εκτιμά κατά τον καλύτερο τρόπο τη μελλοντική απόδοση της επιχείρησης. Έτσι, επιχειρήσεις των οποίων οι κινήσεις διαφοροποίησης αναμένεται πως θα επηρεάσουν θετικά τη μελλοντική κερδοφορία, επιβραβεύονται με την άνοδο της τιμής της μετοχής τους.

- **Μελέτες που ερευνούν τη μακροχρόνια απόδοση.**

Σχεδόν το σύνολο των μελετών αυτής της κατηγορίας συγκλίνει στο συμπέρασμα πως η υπέρβαση του βέλτιστου μεγέθους διασποράς/ διαφοροποίησης οδηγεί σε πτώση της απόδοσης. Η δεκαετία του 1960 υπήρξε η περίοδος που δημιουργήθηκαν οι περισσότερες ασυσχέτιστα διαφοροποιημένες επιχειρήσεις. Στη δεκαετία του 1980, ωστόσο, οι επιχειρήσεις προέβησαν σε διορθωτικές κινήσεις. Επανεστίασαν (refocused) σε έναν πυρήνα δραστηριοτήτων, αποδέσμευσαν/ πώλησαν ασυσχέτιστες δραστηριότητες, ενώ οι κινήσεις διαφοροποίησής τους έτειναν να είναι περισσότερο σε συναφείς επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Η χαμηλή απόδοση πολλών ομίλων εταιριών έκανε τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων να φαίνεται μία κακή στρατηγική επιλογή. Σε κάθε περίπτωση πάντως, οι περισσότεροι επενδυτές μπορούν, εάν το επιθυμούν, να συγκεντρώσουν αυτόνομα ένα σύνολο πόρων, το οποίο βρίσκεται κοντά σε αυτό που οι θεωρητικοί αποκαλούν “αποτελεσματικό όριο” (efficient frontier) και το οποίο αντιπροσωπεύει την υψηλότερη απόδοση για μία μονάδα κινδύνου. Παρόλα αυτά, κάποια στοιχεία συνηγορούν στο ότι μία μετριοπαθώς διαφοροποιημένη επιχείρηση πετυχαίνει το λιγότερο τα ίδια καλά και σε ορισμένους κλάδους καλύτερα αποτελέσματα από τις περισσότερο εστιασμένες.

Όλα τα παραπάνω συμπεράσματα είναι αξιοπρόσεκτα, όμως θα πρέπει κανείς να τα εξετάσει κάτω από το πρίσμα του εξωτερικού περιβάλλοντος που υλοποιούνται οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων.

Μεγάλο μέρος της έρευνας που αναφέραμε πιο πάνω, εκπονήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Δυτική Ευρώπη. Δεν είναι σίγουρο λοιπόν, ότι τα πιο πάνω συμπεράσματα μπορούν να γενικευτούν για όλον τον υπόλοιπο κόσμο.

Κρίσιμα ερωτήματα για την επιτυχία της διαφοροποίησης/ διασποράς δραστηριοτήτων.

Μιλάμε για τα ερωτήματα που θα πρέπει να απασχολήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων που διερευνούν την ελκυστικότητα της ανάπτυξης σε νέες δραστηριότητες.

Ανεξάρτητα από την ελκυστικότητα της διασποράς/ διαφοροποίησης δραστηριοτήτων αλλά και τους κινδύνους που αυτή εμπεριέχει, οι επιχειρήσεις μας είναι “καταδικασμένες” να ψάχνουν για νέες οδούς ανάπτυξης. Είναι εύλογο, λοιπόν, η διασπορά/ διαφοροποίηση δραστηριοτήτων να αποτελεί πάντα μία από τις πιθανότερες επιλογές.

Στη συνέχεια, παρατίθενται τα ερωτήματα αυτά που θα μας φέρουν ένα βήμα πιο κοντά στην εξασφάλιση της επιτυχίας:

- Τι είναι εκείνο/ α που η επιχείρησή μας μπορεί να κάνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της στην αγορά; μπορεί αυτό να μεταφερθεί σε νέες δραστηριότητες;
- Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες χρειαζόμαστε για να επιτύχουμε στη νέα δραστηριότητα; Τις διαθέτουμε ή όχι;
- Ακόμα και αν δεν έχουμε όλες τις ικανότητες που απαιτούνται για να επιτύχουμε στη νέα δραστηριότητα, θα μπορούσαμε με κάποιο τρόπο να αποκτήσουμε αυτές τις ικανότητες (πχ. μέσω συμμαχιών, εξαγορών κ.λπ.);
- Στη νέα δραστηριότητα μπορούμε να εξελιχθούμε σε κεντρικό παίκτη ή όχι;
- Τι μπορούμε να μάθουμε από τη διαφοροποίησή μας στη νέα δραστηριότητα; Μπορεί αυτή η γνώση να μας ενισχύσει στις υφιστάμενες δραστηριότητες μας; Έχουμε την κατάλληλη οργάνωση για να ενσωματώσουμε και να εκμεταλλευτούμε αυτή τη γνώση;

Στην παραπάνω ανάλυση έγινε σαφές ότι η στρατηγική διασποράς/ διαφοροποίησης δραστηριοτήτων είναι δυνατό να αποδειχθεί μη συμφέρουσα δεδομένου ότι αναπτύσσονται σημαντικά γραφειοκρατικά κόστη κατά την εφαρμογή της. Ένας εναλλακτικός τρόπος, ωστόσο, προκειμένου να κατορθώσει μία εταιρία να δημιουργήσει αξία χωρίς να αναγκαστεί να υποστεί στον ίδιο βαθμό τα γραφειοκρατικά κόστη, είναι να ξεκινήσει μία καινούρια

δραστηριότητα συμμαχώντας με μία άλλη εταιρία (business venture).

Οι αναδυόμενες νέες τάσεις πέρα από τη διαφοροποίηση/ διασπορά δραστηριοτήτων

Οι **στρατηγικές συμμαχίες** είναι ουσιαστικά συμφωνίες συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών να μοιράζονται το κόστος, τους κινδύνους και τα οφέλη που απορρέουν από την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών. Εναλλακτικά, μπορεί να πάρουν τη μορφή μακροχρόνιων συμφωνιών συνεργασίας για την απόκτηση αμοιβαίου οφέλους από κάποια κοινή δραστηριότητα.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής επιλογής είναι προφανή. Οι συνεργαζόμενες εταιρίες μεταφέρουν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους στην καινούρια δραστηριότητα και μέσω αυτής της ανταλλαγής ικανοτήτων και πόρων επιτυγχάνεται η ζητούμενη δημιουργία αξίας καθώς και η πραγματοποίηση οικονομιών εύρους. Κατά αυτόν τον τρόπο, πραγματοποιούνται τα οφέλη που συναντάμε στη συσχετισμένη διαφοροποίηση, χωρίς ωστόσο να απαιτείται η επίσημη συγχώνευση δραστηριοτήτων ή η επιβάρυνση σε κόστος και κίνδυνο της επιχείρησης που θα αποφάσιζε ενδεχομένως να αναπτύξει από μόνη της την καινούρια δραστηριότητα.

Πρόσφατη έρευνα ισχυρίζεται ότι οι πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις σε μακροχρόνιο ορίζοντα είναι αυτές οι οποίες επανεστιάζουν σε ένα πυρήνα δραστηριοτήτων και εκεί αναπτύσσονται. **Διάσπαση και επανεστίαση (refocusing)**, είναι η δεύτερη επιλογή (νέα τάση) των σύγχρονων επιχειρηματιών. Σε προηγούμενη παράγραφο αναφέρθηκαν τα κόστη που συνεπάγεται η διαφοροποίηση. Πολλές επιχειρήσεις που προέβησαν σε εκτεταμένη διαφοροποίηση αντιμετώπισαν προβλήματα τέτοια που τις υποχρέωσαν είτε να διασπαστούν σε μικρότερες είτε να πωλήσουν κάποιες από τις δραστηριότητές τους και να επανεστιάσουν.

Οι δύο δεκαετίες μεταξύ του 1960 και του 1980 υπήρξαν η περίοδος στην οποία ανδρώθηκαν οι μεγάλες ασυσχέτιστα διαφοροποιημένες επιχειρήσεις (conglomerates). Όμως, από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 άρχισε να διαμορφώνεται μία αυξανόμενη τάση για λιγότερη ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Η τάση αυτή κορυφώθηκε στη δεκαετία του 1990 με ένα πλήθος ασυσχέτιστα διαφοροποιημένων ως τότε επιχειρήσεων να σπάζουν ή να επανεστιάζουν στις βασικές δραστηριότητες τους. Στη συνέχεια εξετάζουμε συνοπτικά τους κύριους λόγους που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αυτές τις κινήσεις.

Ένας από τους κυριότερους λόγους είναι το **υπερβολικό κόστος της διαφοροποίησης** που ξεπερνά την αξία που αυτή δημιουργεί. Αναφέραμε ήδη πως **η διαφοροποίηση πρέπει να συνεχίζεται όσο η πρόσθετη αξία που δημιουργεί υπερβαίνει το κόστος της**. Πολλές

επιχειρήσεις ξεπέρασαν αυτό το σημείο με αποτέλεσμα την επιδείνωση της απόδοσής τους και την πτώση της τιμής της μετοχής τους.

Η διάσπαση είναι συχνά αποτέλεσμα της διαπίστωσης από την πλευρά της διοίκησης πως οι επιμέρους δραστηριότητες δεν έχουν τόσες ομοιότητες, ώστε να είναι εφικτή η μεταφορά ικανοτήτων ή η αξιοποίηση οικονομιών εύρους και άρα η **επίτευξη συνεργειών**.

Σε άλλες περιπτώσεις η διάσπαση της επιχείρησης **υπαγορεύεται από τους μετόχους**. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, επικρατεί μεταξύ των μετόχων μία στάση κατά της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης, η οποία μεταφράζεται σε πίεση στις διοικήσεις των επιχειρήσεων για μεγαλύτερη εστίαση. Είναι σαφές ότι, όπως οι επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, έτσι και οι μεγαλύτερες ευρωπαϊκές εταιρίες είναι πλέον στο στόχαστρο επενδυτικών κεφαλαίων.

Ένας **άλλος λόγος** που μπορεί να οδηγήσει στη διάσπαση είναι το **νομοθετικό πλαίσιο**. Η νομοθεσία ενδεχομένως να επιβάλλει τη διάσπαση ή την πώληση δραστηριοτήτων για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και την αποφυγή συγκέντρωσης μονοπωλιακής δύναμης. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Microsoft. Τον Απρίλιο του 2000, το Ομοσπονδιακό Δικαστήριο των ΗΠΑ, αποφάσισε τη διάσπαση της Microsoft σε επιμέρους εταιρίες, διότι έκρινε πως η Microsoft δρούσε μονοπωλιακά και εμπόδιζε την πρόσβαση των ανταγωνιστών της στην αγορά. Όμως, η νέα ηγεσία των Ρεμπουμπλικανών στο Λευκό Οίκο υπό τον George Bush, δεν επεδίωξε με την ίδια θέρμη τη διάσπαση με συνέπεια η Microsoft να τη διαφύγει.

Πέρα όμως από τους δείκτες, τα στελέχη πρέπει κριτικά να προσεγγίσουν μία σειρά από ερωτήσεις, οι οποίες θα τους οδηγήσουν σε μία πιο ορθολογική απάντηση. Τέτοιες ερωτήσεις είναι:

- **Ποιες είναι εκείνες οι δραστηριότητες που ταιριάζουν μεταξύ τους;** Στόχος εδώ είναι να προσδιοριστούν ομάδες δραστηριοτήτων. Κάθε ομάδα περιλαμβάνει δραστηριότητες που εμφανίζουν ομοιότητες ως προς τις ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να ανταγωνιστεί σε κάθε αγορά.
- **Διαθέτει η διοίκηση τις ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου να διοικηθεί αποτελεσματικά κάθε μία από τις επιμέρους ομάδες δραστηριοτήτων;**
- **Επιτυγχάνονται πράγματι συνέργειες με την παραμονή των επιμέρους ομάδων δραστηριοτήτων υπό τη σκέψη της ίδιας επιχείρησης;**
- **Μήπως κάποιος νέος ανταγωνιστής κερδίζει ταχύτατα μερίδια αγοράς σε κάποια νησίδα της αγοράς μας που κάποτε εμείς ελέγχαμε;**
- **Μήπως οι διάφορες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μας έχουν διασπαστεί**

και τμήματα τους ελέγχονται από εξειδικευμένους/ εστιασμένους ανταγωνιστές;

Ολοκληρώνοντας, πρέπει να σημειώσουμε ότι **η διάσπαση δεν οδηγεί κατά ανάγκη σε θετικότερα αποτελέσματα**. Μάλιστα, μπορεί να οδηγήσει σε επιδείνωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει όταν η συνύπαρξη όλων των δραστηριοτήτων στην ίδια επιχείρηση δημιουργεί περισσότερη αξία σε σχέση με το διαχωρισμό και την ανεξάρτητη λειτουργία αυτών. Είναι επίσης δυνατόν οι οικονομίες κλίμακας να αποτελέσουν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, αλλά οι διαχωρισμένες πλέον δραστηριότητες να μη διαθέτουν επαρκές μέγεθος για την επίτευξη αυτών. Στην περίπτωση αυτή, η διάσπαση αποτυγχάνει καθώς δεν υλοποιείται το βασικό ζητούμενο που είναι η αύξηση των τιμών των διαχωρισμένων εταιριών, ώστε αθροιστικά να ξεπεράσουν την τιμή που είχε η μετοχή της ενιαίας επιχείρησης.

4.5 ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Οι στρατηγικές που έχουμε μέχρι τώρα αναλύσει αναφέρονται βασικά στην επέκταση μίας επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες και νέες αγορές.

Σε αυτό το υποκεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τρεις άλλες στρατηγικές ανάπτυξης. Οι οποίες επιγραμματικά είναι:

- I. Η στρατηγική **διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς**, όταν ο οργανισμός μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές.
- II. Η στρατηγική **ανάπτυξης αγοράς**, όταν επιθυμούν τα στελέχη να επεκτείνουν τον οργανισμό σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα του.
- III. Η στρατηγική **ανάπτυξης προϊόντων**, όταν επιχειρείται η επέκταση στις υπάρχουσες αγορές, με νέα, όμως, προϊόντα .

Παρακάτω θα αναπτύξουμε συνοπτικά την κάθε μία από τις στρατηγικές αυτές επιλογές.

I. Συγκέντρωση-Διείσδυση Αγοράς

Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μίας αγοράς, ή μίας κυρίαρχης τεχνολογίας.

Αυτό μπορεί να το επιτύχει με τρεις βασικούς τρόπους:

1. **Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες.** Για παράδειγμα, μπορεί να προσπαθήσει να αυξήσει τις ποσότητες αγορών από τους καταναλωτές, ή να αυξήσει το ρυθμό απαξίωσης του προϊόντος (οι οδοντίατροι πλέον συνιστούν να μη διατηρούμε μία οδοντόβουρτσα για περισσότερο από 2-3 μήνες), ή να διαφημίσει νέες χρήσεις του προϊόντος (πχ. το Johnson's baby shampoo δεν περιορίζεται μόνο για παιδιά αλλά και για τους γονείς τους), ή να δώσει κίνητρα τιμής για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων.
2. **Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών.** Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, με την ενίσχυση των προσπαθειών προώθησης του προϊόντος, ή με την προσφορά χαμηλότερης τιμής.
3. **Με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος.** Για παράδειγμα, μπορεί να

υποκινήσει δοκιμαστική χρήση μέσω δειγμάτων ή κουπονιών, ή να διαφημίσει τυχόν νέες χρήσεις του προϊόντος (πχ. Ασπιρίνες που προορίζονται αποκλειστικά για όσους έχουν προβλήματα με την καρδιά τους ή το κυκλοφορικό τους σύστημα).

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν:

1. **οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες,**
2. **υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές,**
3. **τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται,**
4. **οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,**
5. **υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.**

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή είναι προφανές ότι είναι ευάλωτες σε μεγάλες αλλαγές στην αγορά, αλλά και σε αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, με την εμφάνιση των ρολογιών Swatch πολλές επιχειρήσεις που εφάρμοζαν στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς αναγκάστηκαν να εγκαταλείψουν τον κλάδο. Επίσης, υπόκεινται σε ένα υψηλό κόστος ευκαιρίας εξαιτίας της εμμονής τους σε ένα κλάδο και της απώλειας ευκαιριών επένδυσης σε άλλους κλάδους.

II. Ανάπτυξη αγοράς

Αυτή μπορεί να εφαρμοστεί, με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών (λόγου χάρι επέκταση σε μία συγκεκριμένη περιοχή, επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο).

Επίσης, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν η επιχείρηση να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς (μία επιχείρηση που παράγει απορρυπαντικά και τα διαθέτει στους καταναλωτές αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια ή επιχειρήσεις).

Επίσης, μέσα από μία στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής. Για παράδειγμα, πριν από μερικά χρόνια μία μικρή παγωτοβιομηχανία που δεν μπορούσε να αποσπάσει σημεία διανομής από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, επιχείρησε να διαθέσει τα προϊόντα της μέσα από καταστήματα ενδυμάτων και καλλυντικών. Δυστυχώς για αυτήν το στρατηγικό αυτό εγχείρημα δεν απέφερε καρπούς.

Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης, ενδείκνυται, όταν υπάρχουν

ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Πολλές επιχειρήσεις “αναγκάζονται” να ακολουθήσουν τη στρατηγική αυτή, γιατί έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.

III. Ανάπτυξη προϊόντων

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

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

Τα υποκεφάλαια 4.3, 4.4, και 4.5 περιέγραψαν τις επιλογές και τα διλήμματα ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Ίσως γενικότερα να επικρατεί μία εντύπωση ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι εύκολες στη σύλληψή τους αλλά και στην υλοποίησή τους. Μία τέτοια εντύπωση όμως θα ήταν απόλυτα λανθασμένη. **Ελάχιστες επιχειρήσεις καταφέρνουν να αναπτυχθούν επικερδώς.** Οι περισσότερες αποτυγχάνουν.

Ο **Branson R.**, ένας από τους πιο επιτυχημένους επιχειρηματίες της εποχής μας, ισχυρίστηκε ότι:

“Η ανάπτυξη δεν οδηγεί πάντα μια επιχείρηση στην επιτυχία. Συχνά μετατρέπει μία πολύ επιτυχημένη επιχείρηση σε μία μέτρια μεγάλη επιχείρηση”

Γιατί όμως η ανάπτυξη είναι πολλές φορές ένα εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα; Γιατί τα ίδια τα στελέχη και οι επιχειρηματίες συχνά αποτελούν τροχοπέδη στην επιτυχημένη ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους;

Για να κατανοήσουμε καλύτερα το ερώτημα, δε θα ψάξουμε για παραδείγματα μεγάλων εταιριών των ΗΠΑ, αλλά μερικών από τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες της Ευρώπης, οι οποίες ξεκίνησαν από...όχι και τόσο μακριά.

Ο Πάνος Γερμανός στις αρχές της δεκαετίας του 1980 είχε ένα μικρού μεγέθους κατάστημα στην περιοχή της Ομόνοιας όπου κατά βάση εμπορευόταν μπαταρίες. Επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους υπήρχαν δεκάδες την αντίστοιχη χρονική περίοδο. Η επιχείρηση **Γερμανός** όμως, είναι εκείνη που εξελίχθηκε μέσα σε 20 χρόνια σε μία από τις πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, με ιδιαίτερα μεγάλη παρουσία και στο

εξωτερικό.

Όμοια, στα μέσα της δεκαετίας του 1980 το “**Πλαίσιο**” ήταν ένα μικρό κατάστημα το οποίο εμπορευόταν γραφικά στην οδό Στούρναρη, δίπλα στο Πολυτεχνείο. Ο κ. Γεράρδος, τότε, δημιούργησε μία επιχείρηση που σήμερα συγκαταλέγεται μέσα στις ταχύτερα επεκτεινόμενες της Ευρώπης. Δεκάδες αντίστοιχου μεγέθους επιχειρήσεις (που υπήρχαν στις αρχές της δεκαετίας του 1980), δεν είχαν την ίδια “τύχη”(;) όμως και έτσι σήμερα, δεν υφίστανται.

Αυτό λοιπόν που θα μπορούσε εύλογα να αναρωτηθεί κανείς είναι το εξής:

Γιατί πολλοί επιχειρηματίες αλλά και στελέχη αποτυγχάνουν να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους;

Η απάντηση στο ερώτημα δεν είναι εύκολη. Κάποιος θα μπορούσε να επικαλεστεί συγκυρίες, ατυχίες ή επιτυχημένες επιλογές και πολλούς άλλους λόγους. Όμως, συχνά οι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν να μεγαλώσουν τις επιχειρήσεις τους κυρίως, εξαιτίας του γεγονότος ότι τα προσόντα και οι δεξιότητες τους εκείνες οι οποίες τους βοηθούν στο ξεκίνημα των εργασιών τους, συχνά αποτελούν εμπόδιο στην περαιτέρω ανάπτυξή τους. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρηματίες αποτυγχάνουν στο να “παντρέψουν” τις ηγετικές τους ικανότητες με τις ανάγκες της επιχείρησής τους, καθώς αυτή αναπτύσσεται σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Καθοριστικός παράγοντας αποτελεί η διάθεση και ανανέωση, έτσι ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις αντίστοιχες ανάγκες της επιχείρησής τους, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξής της.

Πιο συγκεκριμένα, έχουν παρατηρηθεί τέσσερις **τάσεις/ χαρακτηριστικά** των επιχειρηματιών-ανώτατων στελεχών που βοηθούν μία μικρή επιχείρηση, αλλά εμποδίζουν την ανάπτυξη μίας μεγαλύτερης, της οποίας οι ανάγκες διαφέρουν σε τεράστιο βαθμό. Οι τάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

I. Πίστη στους συναδέλφους/ συνεργάτες με τους οποίους ξεκίνησε ο επιχειρηματίας την επιχείρησή του.

Το ξεκίνημα μίας επιχείρησης είναι εύλογο να χαρακτηρίζεται από ένα κλίμα ομαδικής συνεργασίας, σε συνδυασμό με μία φιλική διάθεση ανάμεσα στους αρχικούς συνεργάτες, οι οποίοι εργάζονται με πίστη και εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλον για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Στην πορεία όμως της ανάπτυξης της επιχείρησης, η επίδειξη απόλυτης εμπιστοσύνης από τον επιχειρηματία προς ένα συνεργάτη με τον οποίο ξεκίνησαν μαζί και ο μη εντοπισμός των αδυναμιών του μπορούν να παρεμποδίσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης. Έτσι, ένας επιχειρηματίας ο οποίος επιθυμεί να μεγαλώσει με υγιή τρόπο την επιχείρησή του θα πρέπει να μελετά

αντικειμενικά τις δυνατότητες, αλλά και τις αδυναμίες κάθε συνεργάτη του και μια αντιδρά ανάλογα.

II. Προσανατολισμός σε επί μέρους (συνήθως βραχυχρόνια) έργα- projects.

Σε μία μικρή επιχείρηση οι επιχειρηματίες ασχολούνται κυρίως με βραχυπρόθεσμα έργα, τα οποία φέρουν εις πέρας με επιτυχία και καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες της επιχείρησης. Σε μία μεγαλύτερη επιχείρηση, όμως, ο καθορισμός προτεραιοτήτων, η χάραξη της στρατηγικής και εν γένει ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μακροπρόθεσμων πλάνων, αποτελούν επιτακτική ανάγκη.

Η αντιμετώπιση των παραπάνω αναγκών δεν είναι δυνατή όταν ο επιχειρηματίας ασχολείται με καθημερινές λεπτομέρειες σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησής του ή όταν αντιμετωπίζει ισάξια καθημερινές δραστηριότητες της εταιρίας του και μακροχρόνια πλάνα εργασίας.

Ο ηγέτης πρέπει να καθορίζει τις προτεραιότητες που είναι στρατηγικής σημασίας για την επιχείρησή του, να θέτει απλούς και ξεκάθαρους στόχους στους συνεργάτες του και να παρακολουθεί το δυναμικά αναπτυσσόμενο περιβάλλον για εντοπισμό ευκαιριών και απειλών, προκειμένου να προσαρμόσει μαζί με τους συνεργάτες του την επιχείρηση του σε αυτές.

III. Προσκόλληση/ αφοσίωση σε έναν τομέα εργασίας.

Ένας ηγέτης, ο οποίος είναι προσκολλημένος/ αφοσιωμένος σε ένα μόνο τομέα εργασίας, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επιχείρηση του, καθώς αυτή αναπτύσσεται. Η αφοσίωση του ηγέτη σε ένα μόνο τομέα, συνήθως του γνωστικού του αντικειμένου ή του άμεσου ενδιαφέροντός του, συχνά τον οδηγεί στο να μην ακούει ή να αγνοεί τις απόψεις των συνεργατών του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, όχι μόνο τη δημιουργία άσχημου κλίματος μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του, αλλά και τη λανθασμένη αντιμετώπιση των αναγκών της επιχείρησης που έχουν να κάνουν με διαφορετικές λειτουργίες της.

Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν να αναπτύξουν την επιχείρησή τους ασχολούνται με όλους τους τομείς και επιζητούν συνεχή ενημέρωση από τους συνεργάτες τους. Έτσι, καταφέρνουν να ενισχύσουν την πίστη και την αφοσίωση των συνεργατών τους και να αντιμετωπίζουν έγκαιρα τις αυξημένες ανάγκες της εταιρίας τους, σε όποια λειτουργία και αν αφορούν αυτές.

IV. Εργασιακή απομόνωση

Ένας επιχειρηματίας ο οποίος εργάζεται απομονωμένα και δε διαθέτει ομαδικό πνεύμα μπορεί να βλάψει την ανάπτυξη της εταιρίας του. Οι ηγέτες θα πρέπει να

γνωρίζουν ότι ένας παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία είναι οι σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον και τις ομάδες ενδιαφερομένων (πχ. Media, μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.). Επομένως, δε θα πρέπει να εργάζονται απομονωμένα, αλλά να φροντίζουν ιδιαίτερα τη δημόσια εικόνα τους, η οποία έχει αντίκτυπο και στην εταιρική εικόνα.

Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρηματίες-ηγέτες πρέπει να βρίσκονται σε μία διαδικασία διαρκούς μάθησης προκειμένου να βελτιώνουν συνεχώς τις ηγετικές τους ικανότητες, έτσι ώστε να μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

Επιπρόσθετα, οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν την ικανότητα **“να κερδίζουν το σήμερα ενώ ταυτόχρονα προετοιμάζουν την επιχείρησή τους για το αύριο”**. Με άλλα λόγια θα πρέπει να οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο παρόν ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να οραματίζονται και να δημιουργούν το μέλλον. Χρειάζεται λοιπόν μία διπλή στρατηγική. Κανένα από τα δύο από μόνο του δεν μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση σε επικερδή μεσο-μακροχρόνια ανάπτυξη.

4.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΧΩΡΙΣ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ

Η εργασία μας πραγματεύεται το πώς αναπτύσσεται μία σύγχρονη επιχείρηση ή ένας οργανισμός μέσω, των επεκτατικών στρατηγικών, των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Θεωρήσαμε, όμως σημαντικό, προκειμένου να μην εντυπωθεί στον αναγνώστη η ιδέα ότι η επέκταση και η επίθεση είναι μονόδρομος προς το κέρδος, να αναφέρουμε έστω μία στρατηγική η οποία είναι ικανή να βοηθήσει μία εταιρία να αναπτυχθεί, χωρίς να κάνει καμία από αυτές τις ενέργειες. Χωρίς δηλαδή να χρειαστεί να αλλάξει μορφή, να συντάξει νέο καταστατικό και όλα τα συναφή. Αυτή που μας εντυπώθηκε ως η πιο λογική και αποτελεσματική (φυσικά, όπως έχουμε αναφερθεί και στα προηγούμενα κεφάλαια καμία δε μπορεί να θεωρηθεί πανάκεια), είναι αυτή της ηγεσίας κόστους.

Ο ορισμός της στρατηγικής **ηγεσίας κόστους**, την επισημαίνει ως την επιλογή επίτευξης χαμηλότερου κόστους στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών και με σκοπό να ξεπεράσει, η επιχείρηση τους ανταγωνιστές της. Η κλασική μορφή της στρατηγικής αυτής αναφέρεται, στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μίας μεγάλης αγοράς-στόχου.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, του χαμηλότερου κόστους, συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Αφού, παύει να είναι υποχρεωμένη, να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της.

Όσον αφορά στην επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, αυτή συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν, κατά συνέπεια, το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά, στο να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους.

Ο ηγέτης κόστους, συνήθως, διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

Σχετικά με την επιδίωξη, της εταιρίας που επιλέγει τη συγκεκριμένη στρατηγική, έχει να κάνει με τη μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει, προκειμένου να αποκτήσει το ποθητό πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας (υποκεφάλαιο 3.5) κάθε επιχείρησης, είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμονται τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες. Με αυτή τη βάση η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μία στρατηγική μείωσης του κόστους.

Επιπρόσθετα, ο ηγέτης κόστους δε μπορεί να αγνοεί τη διαφοροποίηση. Κάθε προϊόν/ υπηρεσία που προσφέρει, θα πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της. Αυτό ονομάζεται προσεγγιστικότητα (proximity) προϊόντος/ υπηρεσίας. Χωρίς αυτή, εάν το προϊόν της εταιρίας δεν γίνει αποδεκτό από τους καταναλωτές, μόνη λύση θα είναι η περαιτέρω μείωση της τιμής του. Το γεγονός αυτό, τελικά, θα οδηγήσει στην εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος.

Το κοστολογικό πλεονέκτημα έχει κυρίως δύο πηγές. Αυτή της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και εκείνη των οδηγών κόστους. Σύμφωνα με τον Grant και τον Porter η ανάλυση που έχουν οι **οδηγοί κόστους (cost drivers)**, έχει ως εξής:

Πρώτα από όλα είναι οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, μέσα στην επιχείρηση. Η σημασία των οδηγών αυτών, όπως είναι λογικό, διαφέρει ανάλογα με τον τύπο και τις δραστηριότητές της.

Η ανάλυση των οδηγών κόστους μπορεί να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να καθορίσει αυτό που τη διακρίνει από τους ανταγωνιστές και να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος του κόστους όταν το κατέχει.

Σύμφωνα με τον Grant, οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι παρακάτω επτά:

1. Οι οικονομίες κλίμακας (economies of scale)

Εκφράζουν την κατά μονάδα πτώση, στο κόστος μίας δραστηριότητας όταν αυξηθεί ο όγκος αυτής. Συνδέονται άμεσα με τις δραστηριότητες τις βιομηχανικές και εκείνες των κλάδων διανομής, των αγοραστικών κλάδων και των διαφημιστικών κλάδων.

Πηγάζουν από τη σχέση εισροών-εκροών μέσα στην επιχείρηση. Σε κάποιες δραστηριότητες η αύξηση των εκροών δε σημαίνει απαραίτητα και αύξηση των εισροών της. Αυτό που βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει τις οικονομίες κλίμακας είναι, ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, συχνά, διατίθενται σε μεγάλες ποσότητες. Αυτό οφείλεται στο ότι οι πρώτες ύλες είναι δυνατό να εξοφληθούν τμηματικά, μέσα από την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων. Η εξειδίκευση εργασίας είναι ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην ανάπτυξη των οικονομιών αυτών, διότι συνεισφέρει στην αύξηση επιδεξιότητας, τη βελτίωση παραγωγικότητας και τη μείωση του νεκρού χρόνου εργασίας.

Η ύπαρξή τους οδηγεί πολύ συχνά, σε συνασπισμούς μεταξύ εταιριών. Για παράδειγμα, τα υψηλά κόστη για ανάπτυξη νέων μοντέλων, στην αυτοκινητοβιομηχανία, ώθησαν τις εταιρίες της σε πολλές συνεργασίες ή συγχωνεύσεις.

2. Οι οικονομίες μάθησης (economies of learning)

Στηρίζονται στο γεγονός ότι η επανάληψη, μίας διαδικασίας, μέσα στο χώρο εργασίας μπορεί να μειώσει το κόστος του προϊόντος. Αυτό είναι φυσικό, αφού μειώνεται ο απαραίτητος χρόνος για την εκπλήρωση μίας εργασίας, μειώνονται οι φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα, ενώ βελτιώνεται ο συνδυασμός μεταξύ των διαφόρων εργασιών.

Εμφανίζονται, κυρίως, σε βιομηχανίες που παράγουν “πολύπλοκα προϊόντα”, όπως αεροπλάνων και ναυπηγείων. Με τη συνεχή αυτή επανάληψη, η ανάγκη για προγραμματισμό και έλεγχο μειώνεται, αφού η επιχείρηση δρα, σχεδόν, αυτόματα.

3. Η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας (capacity utilization)

Εξαρτάται από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, ο συγκεκριμένος οδηγός κόστους, δε χρησιμοποιείται στο μέγιστο βαθμό του. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή η ζήτηση είναι μεγάλη, η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας και η προσπάθεια αύξησής της για να καλυφθούν οι νέες ανάγκες, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους.

Η ικανότητα της κάθε επιχείρησης, να προσαρμόζει εύκολα και γρήγορα τη δυναμικότητά της στο εκάστοτε επίπεδο ζήτησης, μπορεί να αποτελέσει πηγή πολύ σημαντικού κοστολογικού πλεονεκτήματος.

4. Σχεδιασμός του προϊόντος (product design)

Ο επανασχεδιασμός των προϊόντων, επιτρέπει σε επιχειρήσεις να συνδυάσουν τις οικονομίες κλίμακας με τη διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση λοιπόν, ενός προϊόντος και το ανέβασμα του, σε επίπεδα από τα ανταγωνιστικά, συνδυαζόμενη με τη μείωση κόστους των εργασιών (οικονομίες κλίμακας), μπορούν να “εκτινάξουν” μία εταιρία στις πρώτες θέσεις σε πωλήσεις στην αγορά.

5. Το κόστος των εισροών (input costs)

Αν υποθέσουμε, ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν με σκοπό το μεγαλύτερο δυνατό συμφέρον τότε, όσες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο προμηθεύονται τις πρώτες ύλες τους, λογικά, από τις ίδιες πηγές (δηλαδή με τη χαμηλότερη τιμή και την καλύτερη ποιότητα). Αυτό συνεπάγεται ότι θα έχουν και το ίδιο κόστος εισροών.

Χαμηλότερο κόστος των εισροών, συμβάλλει στη δημιουργία κοστολογικού πλεονεκτήματος. Αυτές οι επιμέρους διαφορές οφείλονται, στο κόστος εργασίας, τα μεταφορικά κόστη και τις μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Όπως είδαμε στην κάθετη ολοκλήρωση, με τη σύναψη μακροχρόνιων συμφωνιών και συνεργασιών με του προμηθευτές μπορεί να συμφωνηθεί μία μείωση του κόστους των

πρώτων υλών αλλά και η ομαλότερη προμήθειά τους.

6. Η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής (process technology)

Η ανάπτυξη ή υιοθέτηση νέων τεχνικών παραγωγής μπορεί, επίσης να αποτελέσει μία σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος, εφόσον θα σημαίνει σταθερές εκροές προϊόντων με μειωμένες εισροές πρώτων υλών.

Δύο σύγχρονοι τρόποι για την αποτελεσματική χρήση της νέας τεχνολογίας στη διαδικασία παραγωγής, προς το συμφέρον της επιχείρησης, είναι η υιοθέτηση των ευέλικτων βιομηχανικών συστημάτων (Flexible Manufacturing Systems) και τα συστήματα ολοκληρωτικά αυτοματοποιημένης κατασκευής (Computer-Integrated Manufacturing).

7. Η αποδοτικότητα της διοίκησης (managerial efficiency)

Η αποδοτικότητα της διοίκησης αναφέρεται στην ικανότητα των στελεχών του να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας, αλλά και του να παίρνουν γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις.

Οι επτά οδηγοί κόστους του Porter, εκτός των οικονομιών κλίμακας, των οικονομιών μάθησης, και της εκμετάλλευσης της παραγωγικής δυναμικότητας, τις οποίες ενστερνίζεται και αυτός, είναι:

1. Οι εσωτερικές σχέσεις (linkages)

Οι εσωτερικές σχέσεις μέσα στην αλυσίδα αξίας είναι οι διασυνδέσεις των επιχειρήσεων με τους προμηθευτές και τα κανάλια διανομής, παράγοντας πολύ σημαντικός για τη δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους. Η μείωση δαπανών, θα επιτευχθεί μέσω των διαδικασιών αριστοποίησης ή συντονισμού μεταξύ των δραστηριοτήτων που σχετίζονται άμεσα στα πλαίσια της επιχείρησης.

2. Η ολοκλήρωση (integration)

Η ολοκλήρωση αυτή δεν απέχει καθόλου από την κάθετη ολοκλήρωση που είδαμε στο υποκεφάλαιο 4.3. Μπορεί λοιπόν να συμβάλει στην ανάπτυξη κοστολογικού πλεονεκτήματος, ιδιαίτερα, όταν η δραστηριότητα της επιχείρησης απαιτεί εισροές σημαντικής αξίας.

3. Οι αλληλεξαρτήσεις (interrelationships)

Είναι η μείωση του κόστους κάποιων δραστηριοτήτων, όταν η δαπάνη τους μοιράζεται με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η διαφημιστική καμπάνια, με πρωτοβουλία όλων όσων απαρτίζουν έναν κλάδο. Όπως η καμπάνια των γνωστών εταιριών παραγωγής λαδιού, το 2009, κατά του χύμα ελαιόλαδου, που προσέλκυσε πολλούς καταναλωτές λόγω της

κρίσης και αποτέλεσε κοινό “εχθρό” του κλάδου.

4. Ο σωστός χρονισμός (timing)

Αναφέρεται στη στιγμή που θα αποφασίσει η εταιρία να αποκτήσει το κοστολογικό πλεονέκτημα. Συνήθως αυτό αποκτάται, όταν κινηθεί πρώτη (με την είσοδό της, “άνοιγμα” του κλάδου). Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις που η ετεροχρονισμένη είσοδος σε έναν κλάδο, μία δραστηριότητα, μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες σχετικά, χαρίζοντάς της τη στερνή γνώση (hindsight).

5. Οι πολιτικές της επιχείρησης (policies)

Οι πολιτικές εκείνες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με το κόστος, αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και των πρώτων υλών, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών κ.ά.. Ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθεί, μεταβάλλεται και το κόστος στις σχετιζόμενες με αυτές, δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας.

Η σύγκριση των πολιτικών της επιχείρησης με τις πολιτικές των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου μπορεί, επίσης, να προσφέρει ευκαιρίες για μείωση του κόστους.

6. Η τοποθεσία (location)

Ο πιο φυσιολογικός παράγοντας καθορισμού του κόστους ανά μονάδα προϊόντος είναι η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης. Διότι επηρεάζει, τα μεταφορικά κόστη, τους συντελεστές φορολογίας, το κόστος των πρώτων υλών και της ενέργειας.

Παρόλο που στις μέρες μας η παγκοσμιοποίηση των αγορών, έχει περάσει από το χαρτί στην πράξη, η σωστή τοποθεσία των επιχειρήσεων (location advantages), είναι πιο επίκαιρη από ποτέ. Δεν είναι τυχαίο, ότι γύρω από την Dell στο Τέξας, έχει αναπτυχθεί μία ολόκληρη κοινότητα υποστηρικτικών επιχειρήσεων που παράγουν hardware για υπολογιστές.

7. Το θεσμικό πλαίσιο (institutional factors)

Είναι η νομοθεσία, το σύστημα φορολόγησης, οι δασμοί και οι κανόνες της τοπικής κοινωνίας, όπου όταν είναι ευνοϊκά μπορεί να υπάρξει μείωση του κόστους. Σε περιπτώσεις που δεν είναι, τότε οι ίδιες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να τις επηρεάσουν προς όφελός τους.

Έχοντας αναφέρει τις πηγές που οδηγούν έναν οργανισμό/ επιχείρηση στην ηγεσία

του κόστους, παραθέτουμε τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής (ο εντοπισμός των οποίων μπορεί να γίνει με τη χρήση της τεχνικής των πέντε δυνάμεων του Porter):

Ο ηγέτης του κόστους προστατεύεται, από τους ανταγωνιστές τους, μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει. Αυτό γιατί μία αύξηση της αξίας των πρώτων υλών ή της δαπάνης παραγωγής προϊόντων, θα τον επηρεάσει λιγότερο από εκείνους που δεν έχουν την ηγεσία κόστους ως κεντρική τους στρατηγική.

Ο ηγέτης, μπορεί να αντισταθμίσει τη δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων με σημαντική μείωση της τιμής των δικών του, η οποία επιτρέπεται λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής.

Εμποδίζεται η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο και η απειλή τους προς την επιχείρηση ηγέτη, γιατί για να καταφέρουν κάτι τέτοιο θα πρέπει να επιτύχουν τα χαμηλά κόστη που αυτή έχει ήδη πετύχει (εξαίρεση αποτελούν ανταγωνιστές με καινοτόμες τεχνολογίες, που μειώνουν ριζικά το κόστος).

Κλείνοντας, ούτε η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να καλύψει κάθε ενδεχόμενο, άρα τα μειονεκτήματα είναι υπαρκτά και σε αυτή. Επίσης, αν δεν εφαρμοσθεί σωστά η επιχείρηση ενδέχεται να αντιμετωπίσει σοβαρούς κινδύνους, με πιθανές επιπτώσεις ακόμα και για την επιβίωση ολόκληρου του κλάδου.

Οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν είναι οι εξής:

- Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, που είναι δυνατό να εκμηδενίσουν τα κοστολογικά πλεονεκτήματα του ηγέτη.
- Οι θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες κάποιων εκ των νεοεισερχομένων ανταγωνιστών στον κλάδο, που ενδεχομένως να οδηγήσουν σε αμφισβήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης ηγέτη. Ένας από τους “ανταγωνιστές απειλή” είναι και ο αργότερα εισερχόμενος (late entrant), ο οποίος έχει τη δυνατότητα να μιμηθεί τις αποτελεσματικές κινήσεις ή να αποφύγει τις λάθος.
- Ο αυστηρός προσανατολισμός προς το κόστος οδηγεί σε ανικανότητα παραγωγής των κατάλληλων προϊόντων για την ικανοποίηση των νέων και υπαρχουσών καταναλωτικών προτιμήσεων.
- Η συνεχής προσπάθεια για μείωση του κόστους, ενδεχομένως να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, δημιουργώντας χάσμα μεταξύ των προσδοκιών για το προϊόν και αυτού που τελικά λαμβάνουν.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να επιλέγουν την στρατηγική ανάπτυξης που ταιριάζει περισσότερο στην επιχείρηση και τις ανάγκες της. Στην πράξη οι επιχειρήσεις υιοθετούν συνδυασμούς στρατηγικών ανάπτυξης και όχι μόνο μία από τις προαναφερθείσες. **Η επιλογή θα πρέπει να γίνεται έπειτα από μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και προσδιορισμό των επιχειρησιακών ευκαιριών και απειλών.** Πάντως, σε καμία περίπτωση τα στελέχη δεν θα πρέπει να ξεχνούν πως γνώμονάς τους στην προσπάθεια αυτή είναι όχι η βραχυχρόνια επιτυχία, αλλά η **σταθερή, μακροχρόνια επικερδής ανάπτυξη.**

Τέλος, καθώς η επιχείρηση θα αναπτύσσεται, θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αντιμετώπιση εμποδίων, όπως αυτά περιγράφηκαν στις προηγούμενες παραγράφους. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις και τα στελέχη να αντιλαμβάνονται ότι κατά την διάρκεια της ανάπτυξης της επιχείρησής τους, οι ανάγκες της μεταβάλλονται ραγδαία και επομένως θα πρέπει οι στρατηγικές επιλογές που έχουν επιλέξει να εφαρμόσουν, να είναι ευέλικτες και προσαρμοσμένες στο δυναμικό περιβάλλον της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΡΩΝ

5.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ

Οι εξαγορές μοιάζουν με ειδύλλια. Δεν είναι το φλερτάρισμα που είναι σημαντικό, αλλά η συνεχιζόμενη σχέση που είναι ο γάμος. Στις εξαγορές, αυτό που συνήθως που ακολουθεί το φλερτάρισμα είναι το διαζύγιο. Δεν πρέπει όμως να είναι έτσι.

Kenneth Freeman, CEO Quest Diagnostics

Να εξαγοράσουμε ή να μην εξαγοράσουμε: αυτή είναι η ερώτηση.

Robert J. Terry

Η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στο να δημιουργείς ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές σου μιμούνται αυτά που σήμερα διαθέτεις.

5.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Οι στρατηγικές - διακριτές μορφές αντίδρασης μιας επιχείρησης προς το περιβάλλον της, επιλέγονται από τα διοικητικά συμβούλια. Δηλαδή από τον ανθρώπινο παράγοντα. Όπως πολύ σωστά έχει λεχθεί, ο άνθρωπος άγεται και φέρεται. Άρα, η γκάμα συμπεριφορών - επιλογή μιας στρατηγικής περικλείεται από άπειρες μορφές. Μία μορφή, λοιπόν, συμπεριφοράς ενός ατόμου μπορεί να προσδιοριστεί με διάφορους χαρακτηρισμούς. Όπως για παράδειγμα, φιλική ή επιθετική.

Η στρατηγική ανάπτυξης μέσω μίας επεκτατικής πολιτικής, σε μετατροπή της ως ανθρώπινη συμπεριφορά, θα μπορούσε σίγουρα να χαρακτηριστεί ως **επιθετική**.

Η διαφορά μεγίστης σημασίας, μεταξύ μιας ανθρώπινης συμπεριφοράς με μία επιχειρησιακή, είναι ότι η στρατηγική μπορεί να επιφέρει χρήμα ή κατάρρευση. Για το λόγο αυτό δεν επιλέγονται το ίδιο αβίαστα, παρόλο που και οι δύο απορρέουν από τον ανθρώπινο νου.

Εφόσον έχει επιλεγεί η στρατηγική επεκτατικής πολιτικής, όπως και στην υλοποίηση κάθε στρατηγικής, η επιχείρηση καλείται να λάβει υπόψιν της τα ακόλουθα. Τις υπάρχουσες συνθήκες στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον και τον τρόπο υλοποίησης, αξιολόγησης της στρατηγικής. Τα στάδια τα οποία θα πρέπει να ακολουθηθούν μέχρις ότου μία στρατηγική να ολοκληρώσει το σκοπό της είναι τα εξής:

1. Διαμόρφωση,
2. Υλοποίηση και
3. Αξιολόγηση – έλεγχος.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ακολουθείται η διαδικασία ορθολογικού προγραμματισμού, εννοώντας την προσαρμογή της στρατηγικής στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Εφόσον η στρατηγική είναι συμμορφωμένη με τα παραπάνω είναι ευκολότερο να επιτύχει τον σκοπό της, διότι υπακούει και αποδέχεται τις συνθήκες της εκάστοτε αγοράς στην οποία επιθυμεί να απευθυνθεί.

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Η ανάπτυξη μίας επιχείρησης (όπως είδαμε στο υποκεφάλαιο 4.6) μπορεί να πάρει τη μορφή **εξαγορών (acquisitions)**, **συγχωνεύσεων (mergers)**, **δημιουργίας συμμαχιών (strategic alliances)**, ή της **ανάπτυξης με ίδια μέσα**.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις θεωρούνται ως **ο βασικός τρόπος υλοποίησης μίας στρατηγικής ανάπτυξης**.

Στη συνέχεια του υποκεφαλαίου θα επιχειρηθεί ο προσδιορισμός της ακριβής έννοιας εξαγορών (Ε) και συγχωνεύσεων (Σ).

Εξαγορά (Ε) ονομάζεται η συναλλαγή κατά την οποία μία επιχείρηση αποκτά συνολική ή μερική συμμετοχή σε μία άλλη, έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Η στρατηγική της εξαγοράς χωρίζεται σε δύο μονοπάτια, αυτό της απλής και εκείνο της συγχωνευτικής.

Η **συγχωνευτική εξαγορά (ή συγχώνευση- Σ)** ορίζεται ως η συναλλαγή βάση της οποίας μία επιχείρηση δεν υποχρεούται σε καταβολή χρηματικού ποσού, αλλά μεριδίων συμμετοχής. Εκτενέστερα ως συγχώνευση εννοείται η διαδικασία κατά την οποία μία ή περισσότερες εταιρείες λύνονται, χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάριση τους και ταυτοχρόνως με τη μεταβίβαση της συνολικής περιουσίας τους, έναντι ανταλλάγματος, σε μία άλλη η οποία προϋπάρχει ή δύναται να δημιουργηθεί για τον παραπάνω σκοπό.

Ουσιαστικές διαφορές απλής και συγχωνευτικής εξαγοράς δεν υπάρχουν πολλές. Η σημαντικότερη διαφορά είναι ότι στην πρώτη περίπτωση η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ στην δεύτερη η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της στην άλλη, έναντι χρηματικού ανταλλάγματος, παύει νομικά να υπάρχει.

Το **αντάλλαγμα** γενικά αποτελείται από τα μερίδια συμμετοχής της εταιρείας στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία εκείνων που λύθηκαν και προσκομίζεται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως σε αυτές που έπαψαν να είναι υποκείμενα δικαίου. Το **είδος του ανταλλάγματος** φυσικά και μπορεί να διαφέρει ανάμεσα στους δύο τρόπους εξαγοράς, μέσω της αγοράς μετοχών ή εταιρικών μεριδίων στην απλή και μέσω χρηματικού αντιτίμου στην συγχωνευτική.

Η τελευταία διαφορά είναι, το **“δικαίωμα λόγου”** των παλαιών ιδιοκτητών της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Στην **καθολική εξαγορά** παύει να υπάρχει, ενώ στη **μερική-συγχωνευτική** δίδεται βαρύτητα του λόγου τους, εξαρτώμενη του ποσοστού συμμετοχής της προϋπάρχουσας στην εκ νέου δημιουργηθείσα επιχείρηση.

Τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις (**ΕήΣ**) μπορούμε να τις διακρίνουμε, ανάλογα με το είδος τους και τη διαδικασία πραγματοποίησής τους:

1. Με το είδος:

1.1 κάθετες, όταν η υπάρχουσα σχέση μεταξύ τους ορίζεται ως πελάτη-προμηθευτή και αποσκοπούν, στον πλήρη έλεγχο των τιμών και τη μείωση του κόστους παραγωγής,

1.2 οριζόντιες, όταν οι δύο επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες,

1.3 συσχετισμένες ή συμπληρωματικές, όταν οι δραστηριοτητές τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες,

1.4 ασυσχέτιστες, όταν το 1.3 δεν συμβαίνει

2. Με τη διαδικασία πραγματοποίησης:

- **φιλικές (amicable)**, όταν οι δύο εταιρείες επιθυμούν την εξαγορά και από κοινού καθορίζουν το αντίτιμο,
- **επιθετικές ή εχθρικές (hostile)**, όταν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση “θύμα” προσβάλλει την πρόταση εξαγοράς του “θύτη”

Η διαδικασία συγκέντρωσης μετοχών μιας εταιρείας από μια ανταγωνιστική της συνήθως χαρακτηρίζεται, ως “**επιθετική εξαγορά**”. Σκοπός της είναι, ο εξαγοραστής (θύτης) να αποκτήσει σταδιακά, και παρά τις όποιες αντιδράσεις, τον έλεγχο του εξαγοραζόμενου (θύματος). Βέβαια, για να πραγματοποιηθεί αυτού του είδους η εξαγορά απαραίτητη προϋπόθεση είναι να μεγάλη διασπορά στη σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας στόχου. Αυτό διότι, όσο πιο μικρό ποσοστό μετοχών διαθέτει η διοίκηση μίας εταιρείας, τόσο πιο εύκολο είναι για εκείνους που την εποφθαλμιούν να πετύχουν τον στόχο τους, αφού έτσι μπορούν να εξασφαλίσουν σε σύντομο διάστημα σημαντικό μέρος του μετοχικού κεφαλαίου μέσω της αγοράς του από τους διάφορους μικρομετόχους. Σημειώνεται, επίσης, ότι η επιθετική εξαγορά είναι πολλές φορές το “έσχατο όπλο” για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συνεργαστούν ή ακόμα να και να συνενωθούν με κάποια ομοειδή εταιρεία, αλλά η διοίκηση της τελευταίας αποκλείει ένα τέτοιο ενδεχόμενο.

Μία άλλη ειδική περίπτωση κατηγοριοποίησης είναι και οι παρακάτω.

- **Η μοχλευμένη εξαγορά (Leveraged Buy-Out)**

Η οποία έχει το χαρακτηριστικό ότι η χρηματοδότησή της προέρχεται (τουλάχιστον κατά 75%) από τραπεζικό δανεισμό και όχι από τα ίδια της εξαγοράστριας εταιρείας, εξού και μοχλευμένη. Θεωρείται ως ένας από τους πλέον επιθετικούς τρόπους μεγέθυνσης του θύτη, με ταυτόχρονη ανάληψη ιδιαίτερα υψηλού

ρίσκου, καθώς είθισται οι δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης να ωθούνται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, με έντονα αρνητικές συνέπειες σε περιπτώσεις αποτυχίας της επιχειρηματικής αυτής προσπάθειας. Με σκοπό την μείωση του κινδύνου, η μοχλευμένη εξαγορά θεωρητικά πρέπει να χρησιμοποιείται περισσότερο για ώριμες εταιρείες με προβλέψιμες ταμειακές ροές.

- **Η εξαγορά επιχειρήσεων από την διοίκησή τους (Management Buy-Out)**

Όταν μία επιχείρηση εξαγοράζεται από τα διευθυντικά της στελέχη. Σε περιπτώσεις μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες και έχουν υψηλή κεφαλαιοποίηση, επειδή η εξαγορά ολόκληρης της επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο να χρηματοδοτηθεί από τα διευθυντικά στελέχη, η εξαγορά αναφέρεται σε μια περιφερειακή θυγατρική ή παραγωγική μονάδα της επιχείρησης.

Μιας **ιδιάζουσας μορφής κατηγοριοποίησης** της διαδικασίας πραγματοποίησης των εξαγορών, είναι αυτή του **Miller A.**. Ας εξετάσουμε και την δική του οπτική, πέραν της διάκρισης σε φιλικές και εχθρικές:

1. Μαύρος ιππότης (black knight), επιθετική εξαγορά,
2. Λευκός ιππότης (white knight), ονομάζεται μία τρίτη εταιρεία που παρεμβάλεται στην συμφωνία είτε εξαγοράζοντας, είτε συγχωνευμένη με το “θύμα”, με σκοπό της ζωής της την αποτροπή της εξαγοράς από τον μαύρο ιππότη,
3. Άμυνα πάκμαν (pac man defense), η εταιρεία που κάνει αντιπροσφορά στην αρχική επιθετική εξαγορά,
4. “Καμένη γη”, πώληση ή καταστροφή ή απειλή καταστροφής “πετραδιών του στέμματος”, δηλαδή των στοιχείων εκείνων που περισσότερο από όλα επιδιώκει να αποκτήσει ο επιθετικά εξαγοράζων, ώστε πλέον να μην φέρεται ως ελκυστική η εξαγορά,
5. “Πράσινη επιστολή (Green mail)”, γίνεται προσφορά στον “επιδρομέα” να εξαγοραστεί από την επιχείρηση-στόχο, σε πολύ δελεαστική τιμή, το τμήμα των μετοχών που αυτός ήδη κατέχει. Ως αντάλλαγμα η επιχείρηση “επιδρομέας” αποσύρεται από την διεκδίκηση εξαγοράς της επιχείρησης-στόχου,
6. Κώνιο (poison pill), το θύμα προχωρά στην εξαγορά ή στη συγχώνευση με άλλη εταιρεία με τρόπο που να γίνεται οικονομικά ή διαρθρωτικά λιγότερο ελκυστικό στον υποψήφιο αγοραστή,
7. Χρυσή μετοχή (golden share), το δικαίωμα που διατηρεί το κράτος σε ορισμένες ιδιωτικοποιήσεις να προβάλλει βέτο σε ορισμένες σημαντικές αποφάσεις του

διοικητικού συμβουλίου,

8. Σκαντζόχοιρος (porcupine), μια σύνθετη συμφωνία μεταξύ προμηθευτών, πελατών και πιστωτών που δυσκολεύει την ενσωμάτωση της εταιρείας στις δραστηριότητες ενός πιθανού εξ-αγοραστή,
9. Χρυσό αλεξίπτωτο (golden parachute), οι όροι στα συμβόλαια των διευθυντικών στελεχών που καθιστούν εξαιρετικά δαπανηρή την απόλυσή τους σε περίπτωση εξαγοράς της εταιρείας.

Για πολλά χρόνια στο παρελθόν, ο πιο γνωστός τρόπος στρατηγικής ανάπτυξης στις **Η.Π.Α.** ήταν μέσω εξαγορών. Μάλιστα με το πέρασμα του χρόνου μπορούμε να διακρίνουμε **τέσσερα “κύματα” ΕήΣ** στις Η.Π.Α: το **πρώτο**, που κορυφώθηκε τα χρόνια μεταξύ 1898 και 1902, χαρακτηρίζεται από πληθώρα συγχωνεύσεων που δημιούργησαν μονοπώλια. Το **δεύτερο**, από το 1925 έως τα τέλη της ίδιας δεκαετίας, χαρακτηρίζεται για τις εξαγορές συμπληρωματικών-συσχετιζόμενων επιχειρήσεων. Το **τρίτο**, από το 1966 έως το 1968, όπου δημιουργήθηκαν μεγάλοι κολοσσοί, κυρίως, από μη συσχετιζόμενες επιχειρήσεις (conglomerates). Τέλος το **τέταρτο**, μετά το 1974, που χαρακτηρίστηκε ως “η περίοδος της μανίας των συγχωνεύσεων” (merger mania) μεγάλων επιχειρήσεων.

Η **δεκαετία του '90** όμως ήταν αυτή στην οποία ο αριθμός των συγχωνεύσεων κι εξαγορών γνώρισε πραγματικά αλματώδη αύξηση φθάνοντας το ποσό των \$6,5 τρισεκατομμυρίων σε αξία. Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι μόνο κατά το 1998 και 1999 η αξία των 22.100 περίπου κινήσεων ΕήΣ στις Η.Π.Α ανήλθε σε \$1,63 και \$1,75 τρις αντίστοιχα. Αντίθετα, η συνεχιζόμενη χρηματιστηριακή πτώση και αβεβαιότητα, μείωσε τις κινήσεις ΕήΣ εντός του 2001. Μάλιστα κάποιοι ομιλούσαν για τη “συντριβή” του μεγάλου κύματος εξαγορών και συγχωνεύσεων, καθώς κατά το 2001 οι ΕήΣ μειώθηκαν κατά περίπου 36%.

Η **Ευρώπη**, φυσικά, δεν έμεινε αμέτοχη στις εξελίξεις και ευκαιρίες στον τότε επιχειρηματικό τομέα. Ακόμα και σήμερα, η κυριότερη επιχειρηματική κίνηση ήταν η πρωτόγνωρη για τα ευρωπαϊκά δεδομένα εξαγορά του Γερμανικού ομίλου τηλεπικοινωνιών Mannesman από την βρετανική Vodafone Airtouch (προϊόν της συγχώνευσης την ίδια χρονιά των εταιρειών Vodafone και AirTouch Communications) της οποίας η αξία ανήλθε σε \$161 δις.

Το βασικό χαρακτηριστικό των τελευταίων ετών ήταν η αλματώδης **αύξηση του αριθμού των επιθετικών ΕήΣ**, η αξία των οποίων το 1999 αντιπροσώπευε το 14% της συνολικής αξίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν. Ανάμεσα στις

σημαντικότερες επιθετικές εξαγορές της περιόδου αυτής θα μπορούσαμε να ξεχωρίσουμε την εξαγορά της αγγλικής εταιρείας τσιμέντου Blue Circle από τη Γαλλική Lafarge (η οποία στην Ελλάδα εξαγόρασε την εταιρεία τσιμέντου ΑΓΕΤ Ηρακλής). Το 2006 ήταν το έτος που έγινε ο μεγαλύτερος αριθμός επιθετικών εξαγορών της τελευταίας πενταετίας.

Μια άλλη σημαντική εξέλιξη που αναμένεται στο άμεσο μέλλον είναι, η δυναμική διεξόδου της **Κίνας** στο παιχνίδι των εξαγορών. Στα τέλη του 2004, η κινεζική Lenovo εξαγόρασε το τμήμα προσωπικών υπολογιστών της μεγάλης IBM. Κανένας δε θα μπορούσε να περιμένει, ότι η επιχείρηση που ουσιαστικά “δημιούργησε” τον προσωπικό υπολογιστή, θα πωλούσε το συγκεκριμένο τμήμα της σε μια άλλη. Ακόμα περισσότερο άξιο απορίας δε, ήταν ότι το πούλησε σε επιχείρηση που άνηκε **στην αγορά της ανατολικότερης Ασίας**.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των τελευταίων ετών ήταν η **αύξηση** του αριθμού των **ΕήΣ** μεταξύ επιχειρήσεων που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται **σε άλλες χώρες**. Είναι ενδεικτικό ότι σταδιακά παύουν να υπάρχουν αμερικάνικες, γερμανικές ή ιαπωνικές επιχειρήσεις και αρχίζουν να **δημιουργούνται πολυσχιδείς όμιλοι** (π.χ. Daimler-Chrysler). Κι αυτό γιατί η ολοένα και μεγαλύτερη απελευθέρωση του εμπορίου, σε συνδυασμό με τις νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση, προσέφεραν πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και ταυτόχρονα κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη της ενδυνάμωσης και ισχυροποίησης των επιχειρήσεων. Όσον αφορά τους επιμέρους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών έχει αναμφισβήτητα την πρωτοκαθεδρία στις ΕήΣ. Ακολουθεί ο τραπεζικός κλάδος, ο κλάδος των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στα ΜΜΕ, οι φαρμακοβιομηχανίες, οι εταιρείες λογισμικού και οι αυτοκινητοβιομηχανίες.

5.4 ΛΟΓΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕήΣ

Αφού αναφερθήκαμε στο πώς ορίζονται οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις θα εμβαθύνουμε σε αυτές, συνεχίζοντας με την ανάλυση των **λόγων που οδηγούν στην επιλογή μίας στρατηγικής ΕήΣ**.

Αυτοί μπορούν να είναι οι παρακάτω δώδεκα:

1. Η εκμετάλλευση των **οικονομιών κλίμακας (economies of scale)**

Προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης (π.χ. Οριζόντιες συγχωνεύσεις επιχειρήσεων για αύξηση των πωλήσεων τους). Η μείωση του κόστους αποτελεί συνήθως τον κυριότερο λόγο πραγματοποίησης μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να επιτευχθούν για παράδειγμα στην διαχείριση των αποθεμάτων, στην αγορά των πρώτων υλών ή στον τομέα της παραγωγής. Επίσης, μπορούν να εμφανιστούν και σε άλλους λειτουργικούς τομείς μια επιχείρησης όπως στην προβολή, την έρευνα και ανάπτυξη ή τη διανομή. Η εξοικονόμηση κόστους είναι συνήθως υψηλή, όταν η αγοράστρια και εξαγορασμένη επιχείρηση ανήκουν στον ίδιο κλάδο (οριζόντια εξαγορά) και στην ίδια χώρα.

2. Η εκμετάλλευση των **οικονομιών φάσματος (economies of scope)**

Η παροχή, δηλαδή, νέων εξειδικευμένων ή έντονα διαφοροποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων από την επιχείρηση. Αυτά απορρέουν από την καθετοποίηση της παραγωγής και την ενσωμάτωση, στο όλο σύστημα, των προμηθευτών και των διανομέων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την ύπαρξη των μεσαζόντων.

3. Ο **συνδυασμός και η αλληλοσυμπλήρωση των πόρων**

Η αλληλοσυμπλήρωση των πόρων έχει να κάνει με συνδυασμούς από τις πρώτες ύλες μέχρι το διοικητικό προσωπικό (π.χ. Ο συνδυασμός μιας δυνατής σε έρευνα και ανάπτυξη φαρμακοβιομηχανίας, με μια άλλη φαρμακοβιομηχανία δυνατή στο μάρκετινγκ). Μάλιστα, η επιχείρηση-αγοραστής μπορεί από την αρχή να θέλει να εξαγοράσει την επιχείρηση-στόχο για να εκμεταλλευθεί κάποιες ικανότητές της, όπως είναι η πρόσβασή της σε φθηνές πρώτες ύλες, το δίκτυο διανομής της, αλλά ακόμα και τα ικανά στελέχη της.

Σχετικά **πρόσφατο παράδειγμα** από την **ελληνική αγορά** είναι η εξαγορά της εταιρείας NEON από την εταιρεία ΓΡΗΓΟΡΗΣ, με την οποία η τελευταία ενισχύει την παρουσία της το κέντρο της Αθήνας εκμεταλλευόμενη τα καταστήματα της NEON

εκεί. Επιπλέον αποκτά τις σημαντικές ικανότητες που διαθέτει η εξαγορασμένη εταιρεία στο χώρο των εστιατορίων, μια αγορά στην οποία πρόσφατα εισήλθε η εξαγοράστρια.

4. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς

Σχεδόν πάντα και αυξάνεται και η δύναμη της επιχείρησης, λόγω της αύξησης του μεγέθους της. Αυτό της επιτρέπει να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη σιγουριά τους ανταγωνιστές της στο εσωτερικό και στο εξωτερικό και να επιτύχει και μεγαλύτερα κέρδη.

Από την άλλη μεριά, η αύξηση της δύναμης στην αγορά την διευκολύνει να προσελκύει τα ικανότερα στελέχη της αγοράς, να προχωρήσει σε στρατηγικές συμμαχίες καθώς επίσης και να πραγματοποιεί ΕήΣ από θέση ισχύος. Επίσης, αν θυμηθούμε το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter, θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε πως η επιχείρηση τοποθετείται καλύτερα στον κλάδο και αυξάνει τη δύναμή της σε σχέση με προμηθευτές, πελάτες και ανταγωνιστές, είναι ικανότερη να εμποδίσει την είσοδο νέων ανταγωνιστών καθώς επίσης και να αντιμετωπίσει και τα υποκατάστατα προϊόντα.

5. Η υπέρβαση των εμποδίων εισόδου

Εμπόδια μπορεί να παρουσιάζονται κατά την είσοδο των επιχειρήσεων σε μια νέα χώρα, όταν η είσοδος τους απαιτεί μεγάλα ποσά επένδυσης σε εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων. Η θέση της νεοεισερχόμενης, στη χώρα, επιχείρησης είναι ακόμη πιο δύσκολη ιδιαίτερα όταν στη συγκεκριμένη αγορά υπάρχει ήδη αυξημένος ανταγωνισμός. Μια ΕήΣ με μια υφισταμένη στον κλάδο επιχείρηση θα της παράσχει όχι μόνον τη γνώση της αγοράς και των προτιμήσεων των εγχώριων καταναλωτών αλλά επίσης ένα εγκαταστημένο δίκτυο διανομής και πιθανώς μια εξασφαλισμένη καταναλωτική πίστη στο όνομα της επιχείρησης-στόχου. (brand loyalty).

Κατ' αυτό τον τρόπο, μέσω της εξαγοράς της Capital Cities/ABC από την Disney το 1995 η δεύτερη όχι μόνο διπλασίασε την χρηματιστηριακή της αξία, αλλά επέκτεινε τις δραστηριότητές της στην Ευρώπη και στην Ασία, όπου η Capital Cities είχε ήδη επιτυχημένο δίκτυο διανομής των προϊόντων της.

6. Η αύξηση της δυναμικής στην αγορά

Η εξαγορά μιας επιχείρησης είναι πολύ καλύτερος τρόπος για να επεκταθεί δυναμικά μια άλλη, παρά να αναπτύξει καινούρια γραμμή προϊόντων. Η κατάργηση πολλών ρυθμιστικών περιορισμών, αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις ανάγκασαν

πολλές εταιρείες σε όλο τον κόσμο να προβούν σε συγχωνεύσεις, προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις αλλαγές, διατηρώντας την δυναμική τους.

Στην Ελλάδα, τη στιγμή που πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις εξαγοράζονται, ο ΤΙΤΑΝ, ηγετική επιχείρηση στον κλάδο των οικοδομικών υλικών και του τσιμέντου στην χώρα μας, με την εξαγορά εργοστασίου στη Βιρτζίνια των Η.Π.Α., εδραιώνει την παρουσία του στο εξωτερικό.

Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί μέσω μιας εξαγοράς να κατακτήσει μια αγορά που τα όριά της δεν έχουν ακόμη διαμορφωθεί. Για παράδειγμα, η Intel εξαγόρασε την Xircom, μια επιχείρηση που κατασκευάζει ασύρματες κάρτες για σύνδεση με δίκτυα. Στόχος της είναι να συνδυάσει τις δυνατότητες της εξαγοραζόμενης εταιρείας με τις δικές της στην κατασκευή μικροεπεξεργαστών.

7. Η μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης των νέων προϊόντων

Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι η ΕήΣ υποκαθιστούν την ανάγκη μιας επιχείρησης για καινοτομία. Και αυτό, γιατί πολλές φορές η επιχείρηση διαθέτει περιορισμένους πόρους, τους οποίους δε διατίθεται εύκολα να επενδύσει για την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης μέσω ΕήΣ φαίνεται πιο δελεαστική.

Το παραπάνω φαινόμενο παρατηρήθηκε έντονα από την δεκαετία του '90. Με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ήταν αδύνατο ακόμη και οι μεγάλες εταιρείες να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις. Έτσι, αντί να επενδύουν στο δικό τους τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, εξαγόραζαν μικρές εταιρείες στο στάδιο ανάπτυξης και με αυτόν τον τρόπο αποκτούσαν τη σύγχρονη τεχνολογία και τα προϊόντα τους. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η Cisco Systems, που αν και ήταν επιχείρηση για τις ηγέτης στην αγορά δρομολογητών (routers), εξαγόρασε σε αυτό το διάστημα περί τις 70 επιχειρήσεις.

8. Η αύξηση της διαφοροποίησης – διασποράς δραστηριοτήτων

Όταν μια επιχείρηση θέλει να διαφοροποιήσει κατά πολύ την παραγωγή της εισερχόμενη σε άγνωστες για αυτήν αγορές, συναντά πολλές δυσκολίες. Η εξαγορά λοιπόν μια επιχείρησης που είναι χρόνια εγκατεστημένη στην αγορά αυτή αποτελεί πιο ασφαλή τρόπο διαφοροποίησης. Η πρόσβασή της στην ήδη υπάρχουσα γνώση των στελεχών αλλά και στην παραγωγική διαδικασία της εταιρείας-στόχου στην οποία θέλουν να επεκταθούν, αποτελεί για την επιχείρηση-αγοραστή ένα πρόσθετο πλεονέκτημα.

9. Η αποφυγή του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού

Με το να επεκταθεί μια επιχείρηση σε άλλες αγορές, μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από εκείνη στην οποία απευθυνόταν και όπου ο ανταγωνισμός μπορεί να ήταν έντονος. Την δεκαετία του 1980 αμερικανικές επιχειρήσεις σε πολλές βιομηχανίες συνάντησαν προβλήματα μείωσης της ανταγωνιστικότητας τους έναντι της έντονης παρουσίας ιαπωνικών, γερμανικών και άλλων διεθνών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστική εδώ είναι η περίπτωση της General Motors η οποία στην δεκαετία του 1980 κατείχε το 50% της αμερικανικής αγοράς αυτοκινήτων. Καθώς όμως αυξήθηκε σταδιακά η παρουσία των γερμανικών, ιαπωνικών και νοτιοκορεάτικων εταιρειών, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το μερίδιο αγοράς της είχε μειωθεί στο 30%. Στην προσπάθειά της να αποφύγει τον αυξημένο αυτό ανταγωνισμό, η επιχείρηση προχώρησε στην εξαγορά των μη-συσχετιζόμενων άμεσα με αυτή εταιρειών.

10. Η **εξάλειψη της μειωμένης αποδοτικότητας της επιχείρησης-στόχου**

Όταν η επιχείρηση-αγοραστή διαθέτει τις απαραίτητες διοικητικές και άλλες ικανότητες, για να βελτιώσει, ακόμη και θεαματικά, την απόδοση της επιχείρησης-στόχου. Αυτές οι ικανότητες πολλές φορές μεταφράζονται σε εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων του αγοραστή ή στη χρήση καινοτόμας τεχνολογίας.

11. Η **μείωση υπερβάλλουσας ρευστότητας της επιχείρησης αγοραστή**

Η επιχείρηση έχει σημαντικά ρευστά διαθέσιμα και μία ΕήΣ παρουσιάζεται ως ένας δελεαστικός τρόπος επένδυσης των διαθεσίμων αυτών.

12. Η **διοικητική αλαζονεία (Managerial Hubris) των στελεχών**

Συχνά τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν μια αλαζονική συμπεριφορά πιστεύοντας ότι οι ίδιοι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις-στόχους. Ο όρος hubris όμως, προέρχεται από την ελληνική λέξη “ύβρις”.

Συνοψίζοντας, όπως είδαμε οι περισσότερες ΕήΣ που έλαβαν και λαμβάνουν χώρα έχουν σαν κίνητρο την αύξηση του μεριδίου αγοράς σε αρκετά κατακερματισμένες και ως εκ τούτου ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές, μειώνοντας ταυτόχρονα τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι έχουν νόημα όταν συντρέχουν οι ακόλουθες συνθήκες:

- ο κλάδος στον οποίο θέλει να εισέλθει η επιχείρηση είναι ώριμος και συχνά όχι άμεσα συσχετιζόμενος με αυτή,
- τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν είναι πολλά,
- η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να υποστεί τα κόστη διαφοροποίησης και ανάπτυξης νέων προϊόντων καθώς και τον απαιτούμενο χρόνο και το ρίσκο που ενέχει αυτή η ενέργεια,
- όταν ο ανταγωνισμός στον κλάδο που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι υψηλός, χωρίς μεγάλα περιθώρια κέρδους,

Μία ΕήΣ μπορεί να εξασφαλίσει την επιχείρηση νέες οικονομίες κλίμακας που θα μειώσουν σημαντικά το υπάρχον κόστος παραγωγής, αλλά και θα της προσδώσουν μια νέα δυναμική ισχυροποιώντας την θέση της και αυξάνοντας το μερίδιό της στην αγορά.

5.5 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕήΣ

Οι λόγοι αποτυχίας μίας στρατηγικής ανάπτυξης, βασίζονται πρώτα απόλα στο ότι ο δρόμος των ΕήΣ δεν είναι πάντα ομαλός. Πολλές φορές τα μεγαλεπήβολα αυτά εγχειρήματα αποτυγχάνουν. Σχετικές μελέτες αναφέρουν ποσοστά αποτυχίας που αγγίζουν ακόμα και το 75%. Οι βασικότεροι λόγοι, λοιπόν, είναι οι εξής:

1. Η ανεπαρκής αξιολόγηση – υπερεκτίμηση των προσδοκώμενων συνεργειών

Όταν μια επιχείρηση εξετάζει ένα στόχο προς εξαγορά, συνήθως εισέρχεται σε μια διαδικασία ελέγχου της άλλης, κατά την οποία αποτιμά τα οφέλη που θα της αποφέρει και τα κόστη που ενδεχομένως θα δημιουργηθούν (**due diligence**). Πολλές φορές αυτή η διαδικασία αποδεικνύεται ανεπαρκής, αφού μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων βρίσκεται προ εκπλήξεων μετά την ΕήΣ, ανακαλύπτοντας ότι υπερεκτίμησε τα οφέλη ή υποεκτίμησε τα κόστη.

Αρχικά, η **υπερεκτίμηση των ωφελειών** που η επιχείρηση-αγοραστής αναμένει να καρπωθεί, όσον αφορά το κόστος που δημιουργείται μετά την ΕήΣ, αφορά κυρίως τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δύο επιχειρήσεις κατά την προσπάθεια ενοποίησής τους. Ένας από τους βασικότερους λόγους που μια επιχείρηση εισέρχεται σε μια ΕήΣ είναι η πιθανότητα να αποκτήσει ένα ή περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει την ύπαρξη συνεργειών με το θύμα. Η συνέργειες αφορούν την επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης από αυτή που θα είχαν οι δύο επιχειρήσεις, αν λειτουργούσαν ξεχωριστά. Αυτές μπορεί να πάρουν την μορφή οικονομιών κλίμακας και φάσματος, βελτίωσης δικτύου διανομής, βελτίωσης των ακολουθούμενων διαδικασιών, αύξησης του μεριδίου αγοράς ή/και του ποσοστού των κερδών. Η συνέργειες μπορεί επίσης να προέρχονται και από πηγές που είναι δύσκολο να περιγραφούν ή να υπολογιστούν, όπως από την κουλτούρα της εταιρείας, την μοναδική της ιστορία, την φήμη της ή την τεχνογνωσία που κατέχει.

Ωστόσο, οι οποίες εκτιμήσεις συνεργειών μπορεί να αποδειχθούν λανθασμένες. Κι αυτό γιατί η εκτίμηση μίας πρόβλεψης, π.χ. αύξησης των εσόδων, συχνά παρουσιάζει τρομακτική δυσκολία στον υπολογισμό, διότι εξαρτάται από εξωτερικές παραμέτρους, οι οποίες είναι πέρα του ελέγχου της διοίκησης. Η πελατεία της εξαγορασθείσας εταιρείας, για παράδειγμα, μπορεί να αντιδρά διαφορετικά σε διαφορετικές τιμές και χαρακτηριστικά προϊόντων. Ομοίως και οι ανταγωνιστές είναι

πολύ πιθανόν να μειώσουν τις τιμές τους ή να προχωρήσουν κι αυτοί σε συγχωνεύσεις, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες του ανταγωνισμού. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ο κίνδυνος ΕήΣ δύο εταιρειών να γίνεται αποκλειστικά με το κριτήριο της μεγέθυνσης και με έλλειψη στρατηγικού οράματος. Πολλές επιχειρήσεις έχουν την τάση να εξαγοράζουν άλλες από φόβο μήπως το μικρό μέγεθός τους τις καταστήσει ευάλωτες σε εξαγορές, από άλλους ανταγωνιστές. Στις περιπτώσεις αυτές η αναίτια εξαγορά και η ανεπαρκής αξιολόγηση των εξαγοραζόμενων εταιρειών δεν αποφέρει συνέργειες, ενώ πολύ συχνά βάζει σε κίνδυνο τις προοπτικές του όλου εγχειρήματος.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα μεγάλων επιχειρήσεων που απέτυχαν στο να εκτιμήσουν επαρκώς τα οφέλη που θα τους παρείχε μια εξαγορά. Η Coca Cola, με δεδομένη την επιτυχία της στον τομέα των αναψυκτικών, αποφάσισε το 1975 να δοκιμάσει τις ικανότητές της στο τομέα του κρασιού, εξαγοράζοντας τρεις επιχειρήσεις που παρήγαγαν κρασί. Το σκεπτικό για αυτήν την κίνηση διαφοροποίησης δραστηριοτήτων ήταν ότι μπορούσε να μεταφέρει τις ικανότητές της στο μάρκετινγκ στην αγορά του κρασιού και να κερδίσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Δυστυχώς, οι εκτιμήσεις της δεν ήταν σωστές. Η Coca Cola διαπίστωσε, μετά από οριακά κέρδη επτά ετών, ότι η διαφορά των δύο προϊόντων δεν ήταν μόνο στο περιεχόμενό τους αλλά και στο κοινό στο οποίο απευθύνονταν, στην τιμολογιακή πολιτική και φυσικά στο δίκτυο διανομής τους. Μετά από οκτώ χρόνια, αναγκάστηκε να τις πουλήσει.

2. Δυσκολίες ενοποίησης-ο ανθρώπινος παράγων

Η προσπάθεια ένωσης δύο εταιρειών αφορά στην ένωση δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής κουλτούρας, χρηματοοικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου. Αφορά επίσης στην προσπάθεια δημιουργίας αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών των δύο επιχειρήσεων. Πρόκειται για μία διαδικασία μάλλον χρονοβόρα και με αμφίβολα αποτελέσματα.

Εκτός από την περίπτωση, όπου οι δύο επιχειρήσεις αποδεικνύονται μη συμβατές, ως προς τη στρατηγική που ακολουθούν, έμφαση δίνεται στην περίπτωση που ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που ευθύνεται για την αποτυχία. Συχνά η εξαγοράζουσα επιχείρηση δεν αντιλαμβάνεται το μέγεθος της αβεβαιότητας που επικρατεί μεταξύ των εργαζομένων της εξαγοραζόμενης εταιρείας. Πολλοί από αυτούς δεν γνωρίζουν αν θα διατηρήσουν την θέση τους ή θα απολυθούν μέσα στο ευρύτερο κλίμα των απολύσεων που συνοδεύει τις περισσότερες ΕήΣ.

Η αβεβαιότητα μεταξύ των υπαλλήλων των επιχειρήσεων-στόχων, έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί σε μία συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση απουσιών από την εργασία και μείωση παραγωγικότητας. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν οι εταιρίες που συγχωνεύονται ήταν σκληροί ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι τις εξαγορασθείσας εταιρίας να νιώθουν ηττημένοι, φοβισμένοι και συχνά προδομένοι.

Όσον αφορά στα υψηλά ιστάμενα στελέχη, μειώνεται η αίσθηση του καθήκοντός τους και η διάθεση συνεργασίας με τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή, λόγω του ότι βρίσκονται μετέωρα, σε σχέση με τις αρμοδιότητες που θα έχουν στο εξής εν όψει της επικείμενης αναδιάρθρωσης των λειτουργιών της επιχείρησης-στόχου και αντιμέτωπα με την αλλαγή του τρόπου που λειτουργούσαν ως εκείνη τη στιγμή.

Παρόλο που η συμβατότητα της εταιρικής κουλτούρας είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας μιας ΕήΣ, είναι και ο παράγων που στις περισσότερες περιπτώσεις αγνοείται κατά την σύναψη μια ΕήΣ. Οι δυσάρεστες συνέπειες απαντώνται κατά την μεταβατική περίοδο μετά την οριστικοποίηση της συμφωνίας και είναι ιδιαίτερα σοβαρές, σε σημείο που να οδηγήσουν μία, καθ' όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της, πολλά υποσχόμενη ΕήΣ σε αποτυχία.

Τέλος, όσον αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις εξαγορές και συγχωνεύσεις που κάνουν, προκύπτει επίσης και το πρόβλημα της διαφοράς της εθνικής κουλτούρας. Μεγάλες διαφορές εντοπίζονται στον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας, στη διοίκηση, στους κανόνες εργασίας, στη δύναμη των πελατών και των προμηθευτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα από τον ελληνικό τραπεζικό τομέα είναι η πώληση της Τράπεζας Αθηνών στον κορεάτικο όμιλο Hanwa κατά τη διάρκεια των αποκρατικοποιήσεων την περίοδο 1991-1993. Αυτή όχι μόνο δεν οδήγησε στην ανάπτυξη της τράπεζας, αλλά αντίθετα επιδείνωσε τις εγγενείς αδυναμίες που αντιμετώπιζε. Συγκεκριμένα, η διοίκηση και γενικότερα η επιχειρηματική φιλοσοφία που ακολούθησε ο κορεάτικος Όμιλος μπορεί να έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές για τις αγορές της Ασίας, αλλά δεν πέτυχαν στην ελληνική πραγματικότητα.

Για όλους τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της ανακοίνωσης μίας συμφωνίας ΕήΣ και της ολοκλήρωσης των διαδικασιών ενοποίησης διευρύνεται πολύ περισσότερο από ό,τι είχε αρχικά προβλεφθεί. Οι **επιπτώσεις της καθυστέρησης ενοποίησης**, φέρνουν τη νεοσυνταχθείσα επιχείρηση απέναντι σε πέντε νέα κρίσιμα μέτωπα:

- Την **αύξηση του κόστους κεφαλαίου**. Για την ΕήΣ, δεσμεύτηκαν κεφάλαια που πρέπει να αρχίσουν μέσα στο προγραμματισμένο χρονικό διάστημα να αποδίδουν. Καθυστερήσεις στην πραγματοποίηση συνεργειών συνεπάγονται μείωση της πραγματικής αξίας τους, δεδομένου ότι το κεφάλαιο έχει **κόστος ευκαιρίας (opportunity cost)**.
- Το **κόστος μειωμένης παραγωγικότητας των εργαζομένων**. Η περίοδος μέχρι και την ενοποίηση είναι για τους εργαζομένους ένα χρονικό διάστημα άγχους και φόβου πως τα κεκτημένα τους μπορεί να χαθούν. Κάτω από την πίεση αυτή είναι δυνατό να αποχωρίσουν οι εργαζόμενοι-κλειδιά, εάν βρουν αλλού εργασία.
- Την **απώλεια σημαντικών προμηθευτών και πελατών**. Οι **προμηθευτές** αναρωτιούνται εάν θα εξακολουθούν να έχουν εμπορική συνεργασία και με τη νέα επιχείρηση και εάν οι όροι της θα είναι ίδιοι. Εξετάζουν και το ενδεχόμενο συνεργασίας με άλλους πελάτες για μη βρεθούν προ δυσάρεστων εκπλήξεων, αν η νέα επιχείρηση τους ζητήσει τη διακοπή της συνεργασίας τους. Οι **πελάτες**, ομοίως, βρίσκονται αντιμέτωποι με το ερώτημα εάν ο νέος οργανισμός που θα προκύψει από τη συγχώνευση θα συνεχίσει να συνεργάζεται μαζί τους στην ίδια βάση συνεργασίας. Καραδοκούντες ανταγωνιστές μπορεί να εκμεταλλευθούν αυτή την αγωνία των πελατών και να τους προσελκύσουν.
- Τον **κίνδυνο να ενισχύσουν οι ανταγωνιστές τη θέση τους**. Όσο περισσότερες δυσκολίες αντιμετωπίζονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ενοποίησης, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο χρόνος για τον οποίο αφιερώνει η εξαγοράζουσα ένα μέρος των πόρων της και της προσοχής της στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και τις μετέπειτα ενσωμάτωσής της εξαγοραζόμενης. Στερεί δε τους πολύτιμους αυτούς πόρους από τη βασική της δραστηριότητα, δίνοντας στους ανταγωνιστές της τη μοναδική ευκαιρία να ενισχύσουν τη δική τους θέση στον κλάδο.
- Την **αβεβαιότητα των μετόχων**. Η παράταση της περιόδου ενοποίησης αποτελεί ένδειξη αδυναμίας της εξαγοράζουσας να ενεργήσει σύμφωνα με το πρόγραμμα. Συνήθως οι μέτοχοι “τιμωρούν” αυτή την αδυναμία, αποχωρώντας.

Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται το αμφιλεγόμενο θέμα της ταχύτητας με την οποία πρέπει να γίνουν οι αλλαγές. Σύμφωνα με μία άποψη, οι αλλαγές πρέπει να εφαρμοστούν σταδιακά καθώς οι εργαζόμενοι, εξαιτίας του σοκ που έχουν υποστεί από την ΕήΣ, δεν μπορούν να αφομοιώσουν άμεσα όλες τις επιμέρους αλλαγές, παρά

έναν περιορισμένο αριθμό κάθε φορά. Εντούτοις, η πλειοψηφία των ερευνητών συγκλίνει την όσο το δυνατόν γρηγορότερη εφαρμογή των αλλαγών, υποστηρίζοντας ότι η καθυστέρηση υλοποίησής τους επιτείνει το άγχος και την αβεβαιότητα τους, με όλα τα δυσάρεστα επακόλουθα που έχουμε αναφέρει.

Η εταιρία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών PriceWaterHouseCouper (PWC) υποστηρίζει ότι μία ΕήΣ έχει περισσότερες πιθανότητες να πετύχει, εφόσον η διαδικασία ενοποίησης ολοκληρωθεί μέσα σε τρεις έως πέντε μήνες από τη στιγμή γνωστοποίησης της ΕήΣ. Σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρίας, εάν υποθέσουμε ότι τα μεγέθη μίας επιχείρησης (π.χ. Κερδοφορία, ρευστότητα, παραγωγικότητα) πριν την ΕήΣ βρίσκονται στο 100%, στην περίπτωση ταχείας μετάβασης (έως πέντε μήνες) παρατηρείται σημαντικά μικρότερη μείωση των μεγεθών αυτών σε σύγκριση με την περίπτωση που η μεταβατική περίοδος διαρκέσει περισσότερο.

Ωστόσο, συχνά η εξαγοράζουσα επιχείρηση φοβάται ότι εάν προχωρήσει γρήγορα σε απολύσεις θα λάβει το στίγμα του κακού από τους εργαζόμενους της εξαγορασθείσας ή και γενικότερα ότι θα δημιουργήσει δημοσίως μία αρνητική εικόνα. Συνεπώς, καθυστερεί μέχρι να έρθει ο “σωστός” χρόνος και να έχει ίσως γνωρίσει και καλύτερα το προσωπικό της εξαγορασθείσας.

Το μήνυμα είναι σαφές: αν η αλλαγή είναι αναπόφευκτη, ας πραγματοποιηθεί το συντομότερο δυνατό, προτού η αγωνία και οι φήμες δεσμεύσουν την ενέργεια και την προσοχή των εργαζομένων. Η ιδανική περίπτωση θα ήταν ήδη με την υπογραφή της συμφωνίας να έχουν αποφασιστεί η καινούρια οργανωτική δομή και ποιοι και πώς θα την απαρτίζουν. Ακόμα όμως και στη συχνή περίπτωση που εξαγοράζουσα επιχείρηση δεν έχει αποφασίσει οριστικά για αυτά τα ζητήματα, πρέπει να θέσει και να γνωστοποιήσει στους εργαζόμενους ένα σαφές χρονικό όριο ολοκλήρωσης των αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου η οδυνηρή αυτή διαδικασία να έχει ξεκάθαρα ένα τέλος.

3. **Υπερβολικό χρέος**

Μία επιχείρηση που αποφασίζει να εξαγοράσει κάποια άλλη είναι διατεθειμένη να πληρώσει πολλά για να το κατορθώσει, ιδιαίτερα, αν είναι πεπεισμένη ότι αυτή η κίνηση θα της αποφέρει μεγάλο όφελος. Όμως, συνήθως, είτε λόγω ελλιπούς ελέγχου των οικονομικών της επιχείρησης που εξαγοράζεται, είτε λόγω υπερβολικής αυτοπεποίθησης των στελεχών της για την απόφασή τους, η επιχείρηση πριν το κλείσιμο της συμφωνίας βρίσκεται σε μία θέση όπου δε γνωρίζει την ακριβή αξία που έχει η επιχείρηση-στόχος.

Αν η μετοχή της επιχείρησης-στόχου διακινείται στο χρηματιστήριο, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων αυξάνεται η τιμή της. Προκειμένου να εξασφαλίσει την επιχείρηση-στόχο, η επιχείρηση-αγοραστής είναι πρόθυμη να διαθέσει υψηλή υπεραξία (premium) στους στόχους της πρώτης, το οποίο συνεπάγεται μεγάλα έξοδα. Αν μάλιστα δε διαθέτει τα ρευστά που απαιτούνται, στρέφεται σε άλλο είδος χρηματοδότησης, συνήθως δανεισμό από τράπεζες μέσω junk bonds (ομόλογα με υψηλό επιτόκιο, διότι πρόκειται για αβέβαιη επένδυση, αφού εξαρτάται από την επιτυχία ή αποτυχία της εξαγοράς). Επίσης, ενδέχεται να ακολουθήσει και ανορθόδοξους τρόπους χρηματοδότησης για την αγορά των μετοχών, να χρησιμοποιήσει, για παράδειγμα, ίδιους χρηματικούς πόρους, οι οποίοι όμως αρχικά προορίζονταν για άλλες δραστηριότητες.

Αν η απόδοση της επιχείρησης-στόχου αντικατοπτριζόταν στην αξία που είχαν στο χρηματιστήριο οι μετοχές της, για να αποφέρει κέρδη μετά την εξαγορά της θα πρέπει η απόδοσή της να αυξηθεί τουλάχιστον κατά το ποσοστό της υπεραξίας που πλήρωσε η επιχείρηση-αγοραστής για να την εξαγοράσει. Επιπλέον, το χρέος που έχει δημιουργηθεί από το δανεισμό πρέπει να αποπληρωθεί. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, συχνά θυσιάζονται πόροι που αλλιώς θα χρησιμοποιούνταν για μακροπρόθεσμες επενδύσεις, κυρίως για έρευνα και ανάπτυξη και για αύξηση του κεφαλαίου της επιχείρησης. Αν μάλιστα η εξαγοράζουσα διανύει και περίοδο μειωμένων κερδών, θα δυσκολευτεί να αποπληρώσει το χρέος και μπορεί να οδηγηθεί ακόμα και σε χρεοκοπία.

Ο Sirower M. τονίζει, “αν μία επιχείρηση πληρώνει υψηλή υπεραξία για μία ευκαιριακή εξαγορά, πρέπει να γνωρίζει ότι κατά πάσα πιθανότητα δε θα έχει επιτυχία. Δε θα αποπληρώσει το κόστος του κεφαλαίου, διότι οι συνέργειες είναι δύσκολο να επιτευχθούν, ακόμα και σε μία σωστή στρατηγική. Μόλις η επιχείρηση έχει ξεπεράσει το 25%, τότε πραγματικά ρισκάρει”. Ενώ καταλήγει, λέγοντας ότι “για να αποσβεστεί μία υπεραξία της τάξης του 50%, η επιχείρηση-αγοραστής, που άρχισε να έχει συνέργειες στο δεύτερο χρόνο, θα πρέπει να αυξήσει την απόδοση της καθαρής θέσης της επιχείρησης-στόχου κατά 12% το δεύτερο χρόνο και να το διατηρήσει για τα επόμενα εννέα χρόνια”. Μπορούμε να κατανοήσουμε ότι η πληρωμή υψηλής υπεραξίας για την εξαγορά μίας επιχείρησης-στόχου, έχει περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσει την επιχείρηση-αγοραστή στη συσσώρευση χρέους παρά στην αύξηση των κερδών της, ακόμα και αν εξετάσουμε το θέμα μακροπρόθεσμα.

4. Ρόλος στελεχών

Προβλήματα για την επιχείρηση μπορεί να δημιουργηθούν και κατά την πορεία των διαπραγματεύσεων για ΕήΣ. Τα προβλήματα αυτά, ενώ δεν είναι έντονα ή ακόμα και εμφανή αρχικά, είναι δυνατόν αργότερα να ενταθούν και να οδηγήσουν σε αποτυχία.

Όπως, είναι φυσικό, κυρίαρχο ρόλο στις διαπραγματεύσεις έχουν τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή. Βασικό ρόλο όμως κατέχει και ένα πλήθος άλλων ατόμων με διάφορες ειδικότητες, είτε από την ίδια εταιρία, είτε ανεξάρτητα από αυτή. Τα εν λόγω άτομα, που συνήθως δεν έχουν συνεργαστεί ποτέ μεταξύ τους, καλούνται να αναλύσουν, να επεξεργαστούν και να παρουσιάσουν από κοινού την άποψή τους για την επικείμενη απόφαση που πρέπει να ληφθεί από την επιχείρηση, σε πολύ σύντομο χρόνο. Τα στελέχη δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση στη διαδικασία διαπραγμάτευσης, ώστε να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Όμως πολλές φορές αδυνατούν να οργανώσουν αποτελεσματικά τους υπόλοιπους αναλυτές και να δημιουργήσουν τι κλίμα συνεργασίας που απαιτείται. Κατά συνέπεια, η ανάλυσή τους ενδέχεται να μην έχει συνοχή και να αγνοούνται κάποια άλλα θέματα που προκύπτουν από την ΕήΣ.

Η έλλειψη συνοχής οφείλεται στο ότι κάθε στέλεχος μελετά από τη δική του οπτική γωνία την ελκυστικότητα της ΕήΣ και δεν προσπαθεί να την αντιμετωπίσει ως σύνολο. Κάτω από αυτό το σκεπτικό, συχνά συγκεντρώνονται πολλές απόψεις που αφορούν διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης και όχι μία σφαιρική ανάλυση, όπως θα ήταν αναγκαίο. Επιπλέον, οι αναλυτές αγνοούν ορισμένα θέματα, διότι υπολογίζουν ότι θα τα επιλύσουν οι αρμόδιοι, μετά την ΕήΣ. Τα θέματα αυτά όμως μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για το νέο βήμα της επιχείρησης, όπως οι συνέπειες που εξετάσαμε νωρίτερα.

Κατά την πορεία των διαπραγματεύσεων, και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη βρίσκονται σε κατάσταση αβεβαιότητας, όσον αφορά στο αποτέλεσμα της συμφωνίας που πρόκειται να συνάψουν. Μπορεί να συμφωνήσουν στα περισσότερα θέματα της ημερήσιας διάταξης και να διαφωνήσουν ή να αφήσουν για αργότερα κάποια θέματα που του δυσκολεύουν. Όμως, όταν έρθει η στιγμή να αντιμετωπίσουν αυτά τα θέματα, οι δυσκολίες που αγνόησαν μπορεί να γίνουν αιτία για την αποτυχία της συμφωνίας.

Αυτό που επισπεύδει τη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και πιθανότατα οδηγεί σε λάθος εκτιμήσεις, που μπορεί να αποβούν καταστροφικές για την εξαγοράζουσα επιχείρηση είναι αρκετοί. **Πρώτον** ότι τα στελέχη προσπαθούν να κλείσουν το θέμα όσο γίνεται γρηγορότερα, με την τελική επίτευξη της συμφωνίας.

Διότι όπως είδαμε, το εργατικό δυναμικό και των δύο επιχειρήσεων θορυβείται και στην αγορά οι ανταγωνιστές προβαίνουν σε διάφορες κινήσεις για να αντιμετωπίσουν τον επικείμενο κίνδυνο. **Δεύτερον**, τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή, που πιθανότατα έχουν προτείνει ή ασχοληθεί ιδιαίτερα με την υιοθέτηση αυτής τη συμφωνίας, είναι φυσικό να έχουν ταυτιστεί με αυτή και να επιθυμούν να γίνει, ακόμα και αν οι προβλέψεις δεν είναι τόσο ευοίωνες. Για να αποφύγουν αντιρρήσεις, επισπεύδουν τη διαδικασία και κλείνουν τη συμφωνία. **Τρίτον**, τίθεται και θέμα προσωπικών συμφερόντων. Διότι αν τελικά πραγματοποιηθεί η διαδικασία της ΕήΣ, άσχετα με το αν είναι απόλυτα συμφέρουσα ή όχι για την επιχείρηση, πολλοί είναι εκείνοι που θα επωφεληθούν.

Μελετώντας πιο εμπεριστατωμένα το ρόλο που παίζουν τα στελέχη και των δύο επιχειρήσεων, κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης μίας ΕήΣ και μετά από την πραγματοποίηση αυτής, συμπεραίνουμε ότι οι παράμετροι ευθύνης πηγάζουν κυρίως από τη συμπεριφορά και τη στάση των στελεχών του αγοραστή απέναντι στο στόχο και τα στελέχη του άλλου.

Τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή συχνά μπαίνουν στις διαπραγματεύσεις με την αυτοπεποίθηση του επιτυχημένου, θεωρώντας τα στελέχη της επιχείρησης-στόχου κατώτερα σε αξία, αφού η επιχείρησή τους έφτασε στο σημείο να εξαγοραστεί. Στη συνέχεια, μετά το κλείσιμο της συμφωνίας προκύπτει το ερώτημα του ποιος είναι ο καταλληλότερος για να αναλάβει τη διοίκηση των τμημάτων της επιχείρησης-στόχου. Αποτέλεσμα είναι το ξέσπασμα διαμάχης μεταξύ των στελεχών και η μεγέθυνση της έντασης που ήδη υφίσταται. Πολλές συγχωνεύσεις αναδείχτηκαν σε μεγάλες επιτυχίες, ενώ άλλες κατέληξαν σε “διαζύγιο”, λόγω της αδυναμίας ύπαρξης συνεργασίας και σύμπνοιας μεταξύ των στελεχών των δύο επιχειρήσεων (κλασσικό παράδειγμα η αποτυχημένη συγχώνευση ETE-Alpha Bank).

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγε το Πανεπιστήμιο της Columbia, **“όσο μεγαλύτερη είναι η αλαζονεία του Διευθύνοντα Συμβούλου, τόσο μεγαλύτερη είναι η υπεραξία που η επιχείρηση είναι πιθανόν να πληρώσει”**. Δηλαδή, διαπιστώνουμε πόσο ισχυρά είναι τα υψηλά ιστάμενα στελέχη σε μία επιχείρηση, αφού είναι σε θέση να δεχθούν να πληρώσουν μία μεγάλη υπεραξία που δεν είναι εύλογη, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τη συμφωνία που επιθυμούν. Για το λόγο αυτό, τίθενται υπό αμφισβήτηση τα κίνητρα για μερικές από τις ακριβότερες συμφωνίες, αφού πιστεύεται ότι υποκινήθηκαν από την επιθυμία των στελεχών για ενδυνάμωση της θέσης τους. Αναμφισβήτητα, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση,

τόσο ισχυρότερο θεωρείται ένα ανώτερο στέλεχος και τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει στην αγορά.

Όσον αφορά στα στελέχη της επιχείρησης-στόχου, έχουν και αυτά μερίδιο ευθύνης. Μέσα στο γενικότερο κλίμα αναδιάρθρωσης που ακολουθεί μία ΕήΣ αισθάνονται ευάλωτα λόγω της ευρύτερης τάσης για απολύσεις και αποφεύγουν να πάρουν σημαντικές αποφάσεις. Σημειώνεται, δηλαδή, μία περίοδος στασιμότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης-στόχου: όλα μπαίνουν σε αναμονή μέχρι τη τελική συμφωνία με την επιχείρηση-αγοραστή. Ο φόβος των στελεχών έγκειται στο ότι υπάρχει η πιθανότητα κάποιες αποφάσεις τους να μη φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα με κίνδυνο να γίνουν λόγος επίσπευσης της λύσης της συνεργασίας τους με την επιχείρηση μετά την ΕήΣ.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, όπως η εμπειρία έχει δείξει, ότι δεν είναι λίγες οι φορές που το κύμα των ΕήΣ κάθε άλλο παρά θετικά αποτελέσματα έφερε στις επιχειρήσεις.

Οι διαδοχικές αποτυχίες μεγαλεπήβολων στρατηγικών ανάπτυξης μέσω ΕήΣ, έχουν ήδη οδηγήσει τα διεθνή χρηματιστήρια να είναι πολύ πιο “καχύποπτα” σε ανακοινώσεις νέων ΕήΣ σε σχέση με το παρελθόν. Πολλοί θα αναπολούν τις “παλιές καλές μέρες” της δεκαετίας του 90 όταν μία ανακοίνωση εξαγοράς εκτίνασσε τις μετοχές προς τα πάνω.

5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕήΣ

Έχοντας πλέον εξετάσει τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από μία ΕήΣ καθώς επίσης και τους λόγους τους οποίους οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές οδηγούνται σε αποτυχία, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αξιολόγηση του κατά πόσον τελικά οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ενδείκνυται ως τρόπος υλοποίησης μίας στρατηγικής αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων ή εάν τελικά το όφελος των συγχωνεύσεων είναι μηδαμινό.

Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1960 άρχισαν να πραγματοποιούνται οι πρώτες έρευνες για την απάντηση στο θεμελιώδες αυτό ερώτημα. Μία πρώτη μελέτη που πραγματοποιήθηκε πριν από 40 περίπου χρόνια κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 45-50% των εξαγορών ή συγχωνεύσεων που είχαν υλοποιηθεί έως εκείνη την εποχή μπορούσαν να θεωρηθούν αποτυχημένες. Πιο πρόσφατα, σε μελέτη του 1987, ο Porter υπολόγισε το ποσοστό αυτό σε 53% που όμως φτάνει το εκπληκτικό 74% στην περίπτωση των ασυσχέτιστων ΕήΣ. Η κατάσταση δε φαίνεται να έχει αλλάξει στις μέρες μας πάρα το πλήθος των μελετών που τονίζουν την πιθανότητα αποτυχίας μίας συγχώνευσης και των συμβουλών που δίνουν για την επιτυχή έκβαση αυτής. Είναι χαρακτηριστικό ότι πρόσφατη έρευνα ανεβάζει στο 50% το ποσοστό των πελατών που είναι λιγότερο ευχαριστημένοι με την ποιότητα υπηρεσιών που τους προσφέρουν οι συγχωνευμένες επιχειρήσεις δύο χρόνια μετά τη συγχώνευση.

Σε πείσμα των ερευνών αυτών, όμως, οι οποίες δείχνουν ότι οι περισσότερες εξαγορές δε δημιουργούν αξία για τους μετόχους, ο αριθμός και η αξία των διενεργούμενων εξαγορών κάθε χρόνο αυξάνει με γρήγορο ρυθμό. Αυτό γιατί **οι ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στο επιχειρηματικό επίπεδο παγκοσμίως απαιτούν τη θωράκιση των επιχειρήσεων και τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωσή τους.**

Μολονότι υπάρχουν και αντίθετες απόψεις, η πλειοψηφία των ερευνών θεωρεί ότι μία ΕήΣ έχει περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει, όταν:

- 1. Οι φιλικές εξαγορές αποδεικνύονται κατά κανόνα πιο επιτυχημένες από τις επιθετικές.**
- 2. Οι εξαγορές μεταξύ εταιριών που παρουσίαζαν σχετικά μεγάλη επικάλυψη δραστηριοτήτων απέδωσαν καλύτερα σε σχέση με αυτές που παρουσίαζαν μικρή ή ελάχιστη, δηλαδή οι συσχετιζόμενες εξαγορές δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους μετόχους από ότι οι ασυσχέτιστες.**

3. **Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν βιαστικά σημειώνουν μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας.**
4. **Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν με πληρωμή μετοχών ήταν πιο επιτυχημένες σε σχέση με αυτές που χρηματοδοτήθηκαν με μετρητά.**

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι **οι φιλικές, συσχετισμένες και προσεκτικά υλοποιημένες ΕήΣ εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας**, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι όλες οι επιχειρηματικές συμφωνίες αυτού του είδους είναι επιτυχημένες. Απλώς, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι μεγαλύτερες λόγω της δυνατότητας επίτευξης μεγαλύτερων συνεργειών, καθώς επίσης και λόγω της πληρωμής χαμηλότερου τιμήματος (premium).

Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες **διαφορές μεγέθους** μεταξύ των δύο υποψήφιων προς συνένωση επιχειρήσεων αποτελούν **ανασταλτικό παράγοντα επιτυχίας** ή ότι όσο λιγότερο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση-αγοραστής, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξία που δημιουργεί μέσω των εξαγορών, διότι οι εταιρείες με τις χαμηλές αποδόσεις αναμένεται να έχουν μεγαλύτερο όφελος από την προσθήκη σημαντικών ικανοτήτων που τους λείπουν. Τέλος, οι εξαγορές που πραγματοποιούνται στην εγχώρια αγορά, κατά μέσο όρο, θεωρείται ότι δε δημιουργούν αξία για τους μετόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης, ενώ διεθνείς εξαγορές (ιδιαίτερα επιχειρήσεων της ηπειρωτικής Ευρώπης) συνδέονται άμεσα με αυξημένα καθαρά κέρδη.

Συνοψίζοντας την εμπειρική έρευνα στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι κατά μέσο όρο οι ΕήΣ δημιουργούν, κάτω από προϋποθέσεις κάποια οικονομική αξία. Βέβαια για την επίτευξη της οικονομικής αυτής αξίας απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και υλοποίηση της διαδικασίας συγχωνεύσεως ή εξαγοράς.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση-αγοραστής πρέπει να δράσει για την αντιμετώπιση των επιμέρους προβλημάτων τα οποία και συναντήσαμε προηγουμένως και να πετύχει την **εξασφάλιση της επιτυχίας μίας στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων**, τα στάδια από τα οποία θα πρέπει να περάσει είναι:

I. Ο έλεγχος (screening) της επιχείρησης-στόχου

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, όταν μία επιχείρηση αποφασίζει να αναπτυχθεί και επιλέγει να το κάνει αυτό μέσω ΕήΣ με μία άλλη επιχείρηση, εισέρχεται σε μία διαδικασία ελέγχου της επιχείρησης-στόχου: αποτιμά τα οφέλη και τα κόστη από την ΕήΣ. Σε αυτή ακριβώς τη διαδικασία πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της, για να μπορέσει να αποφύγει προβλήματα και να σημειώσει επιτυχία στην προσπάθειά της.

Η διαδικασία ελέγχου πρέπει να ξεκινά από τη στιγμή που η επιχείρηση θέτει

επί τάπητος την ανάγκη ανάπτυξης-επέκτασης. Είναι πολύ χρήσιμη, διότι αρχικά συμβάλλει στην αύξηση της γνώσης που έχει η επιχείρηση για πιθανές επιχειρήσεις-στόχους. Επίσης, οδηγεί σε μία πιο ρεαλιστική εκτίμηση των προβλημάτων της ΕήΣ, ιδιαίτερα όσον αφορά την ενοποίηση των δύο επιχειρήσεων. Τέλος, μειώνει το ρίσκο από μία ΕήΣ με προβληματικές επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα όπου εικάζεται η έλλειψη ενδεδειγμένου ελέγχου της επιχείρησης-στόχου, αποτελεί η εξαγορά της ΤΡΟΦΟ από την Α-Β Βασιλόπουλος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αρκετούς μήνες μετά την εξαγορά η εξαγοράζουσα επιχείρηση ξεκίνησε δικαστικό αγώνα για να διεκδικήσει αποζημίωση η οποία προσεγγίζει τα 40 εκατομμύρια ευρώ! Ο λόγος είναι ότι μετά την εξαγορά ανακαλύφθηκε μεγάλη απόκλιση στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης-στόχου.

Η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει **τρία βήματα**, κατά τη διαδικασία ελέγχου:

1. **Εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται σε ΕήΣ και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής** της στρατηγικής. Παράλληλα, ορισμός των χαρακτηριστικών της ιδεατής επιχείρησης-στόχου.

Με αυτόν τον τρόπο μπαίνει στη διαδικασία εμπάθυνσης στους λόγους που την οδηγούν σε ανάπτυξη μέσω ΕήΣ και είναι σε θέση να αναθεωρήσει την απόφασή της, αν διαπιστώσει ότι τελικά δεν είναι συμφέρουσα ή δεν είναι η πλέον ενδεδειγμένη στρατηγική ανάπτυξή της. Επιπλέον, προσδιορίζει τα στοιχεία που επιθυμεί να έχει μία επιχείρηση-στόχος και αποφεύγει τη σπατάλη ενέργειας για τη μελέτη επιχειρήσεων που δεν τα έχουν.

2. **Σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους**, ανάλογα με:

- i. την οικονομική τους θέση
- ii. τη θέση τους στην αγορά προϊόντος
- iii. το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον
- iv. τις διοικητικές τους ικανότητες
- v. την εταιρική τους κουλτούρα.

Η μελέτη αυτών των χαρακτηριστικών οδηγεί στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων κάθε υποψήφιας επιχείρησης, του μεγέθους της πιθανής συνέργειας, των πιθανών προβλημάτων ενοποίησης και της συμβατότητας στην κουλτούρα των δύο επιχειρήσεων.

3. **Επιλογή εκείνης της υποψήφιας επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις**

απαιτήσεις του αγοραστή, αφού έχει λάβει υπόψη της τη γνώμη των ειδικών αναλυτών που εμπλέκονται σε διαδικασίες τέτοιου είδους.

Μετά την πραγματοποίηση των δύο πρώτων βημάτων, η επιχείρηση-αγοραστής είναι πλέον σε θέση να κάνει την επιλογή της, στηριζόμενη στις συμβουλές των ειδικών που ασχολούνται με τις ΕήΣ και φυσικά στη γνώμη των στελεχών της.

Όπως αναλύσαμε προηγούμενα, ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας μίας ΕήΣ είναι η υπερεκτίμηση των μελλοντικών ωφελειών. Η διαδικασία ελέγχου της εκάστοτε επιχείρησης-στόχου όταν γίνεται σωστά, βοηθά στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος.

Μέσω της **επαρκούς αρχικής αξιολόγησης της απόδοσης του στόχου**, επιτυγχάνεται ο εντοπισμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που θα προκύψουν από την ενοποίηση των λειτουργιών των δύο επιχειρήσεων, καθώς και των ωφελειών που αυτά συνεπάγονται.

Όσο πιο διεξοδικά πραγματοποιείται η διαδικασία ελέγχου, τόσο πιο εύκολα μπορούν να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία που αποδεικνύουν αν ενδέχεται να δημιουργηθούν ή όχι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη συγχώνευση των δραστηριοτήτων των δύο επιχειρήσεων. Επίσης, οι αναλυτές είναι σε θέση να αξιολογήσουν τα οφέλη που θα αποφέρει η δημιουργία ή η βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορούν, δηλαδή, να εκτιμήσουν τις χρηματικές εισροές που θα προκύψουν για την επιχείρηση-αγοραστή μετά την ΕήΣ.

Μία επιπλέον εργασία, που μπορεί να γίνει μέσω της διαδικασίας της αρχικής αξιολόγησης είναι ο υπολογισμός της αξίας που θα προστεθεί στην επιχείρηση, αν κάνει την ΕήΣ. Με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας (net present value), είναι σε θέση να εκτιμήσει την τιμή αγοράς της επιχείρησης-στόχου και να βεβαιωθεί ότι όντως θα προστεθεί αξία στην επιχείρηση. Υπολογίζοντας τις χρηματικές ροές που θα έχει η επιχείρηση-στόχος διαχρονικά, μπορούμε να διαπιστώσουμε αν η ΕήΣ είναι κερδοφόρα επένδυση.

Η προσεκτική επιλογή επιχειρήσεων-στόχων και η αποτελεσματική εκτίμηση τους μπορούν να παρέχουν στην επιχείρηση χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την τιμή που θα πρέπει να δώσει για να εξαγοράσει αυτή που θα επιλέξει. Αναφέραμε προηγουμένως το πόσο σημαντικό είναι να μην πληρωθεί ένα υπερβολικά υψηλό τίμημα για την αγορά μίας επιχείρησης και να **αποφευχθεί η οποιαδήποτε “συσσώρευσης χρέους”**.

II. Η διευκόλυνση της διαδικασίας ενοποίησης

Επιτυγχάνεται η διευκόλυνση αυτή, με την κατανόηση ή εφαρμογή:

1) Του **ρόλου της κουλτούρας**:

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, μία επιχείρηση που επιλέγει να κάνει μία ΕήΣ αντιμετωπίζει προβλήματα κατά την ενοποίησή της με την επιχείρηση-στόχο. Τα προβλήματα αυτά συνήθως πηγάζουν από την έλλειψη συμβατότητας στο είδος της εταιρικής κουλτούρας, που χαρακτηρίζει τις δύο επιχειρήσεις. Σύμφωνα με μελέτη αναφορικά με την εταιρική κουλτούρα, “είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε μία εταιρική κουλτούρα, πριν να προσπαθήσουμε να την μεταβάλλουμε”.

Η αναγνώρισή της πριν από μία ΕήΣ μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παρατήρησης του τρόπου λειτουργίας της, της ιεραρχικής της δομής και των εργασιακών σχέσεων που υφίστανται. Καθώς επίσης μέσω, μίας πιο εμπειριστωμένης έρευνας μέσω συνεντεύξεων των στελεχών της, από όπου είναι δυνατόν να αποκομίσει χρήσιμες πληροφορίες εκ των έσω.

Επιπλέον, χρήσιμος θα ήταν ένας ο “έλεγχος της κουλτούρας” (culture audit) για τη συγκέντρωση πληροφοριών. Πρόκειται για ένα αντικειμενικό μέσο σύγκρισης των δύο ειδών εταιρικής κουλτούρας, συζήτησης ομοιοτήτων και διαφορών τους, καθώς και αναγνώρισης του είδους “γάμου” που είναι προτιμότερο. Ο έλεγχος αυτός συμβάλλει στην αποτελεσματική προσέγγιση των ανθρωπίνων πόρων και στην εκτίμηση διαφορών στις πρακτικές και τα συστήματα αξιών διαχρονικά. Ένας τέτοιος έλεγχος αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμος στον εντοπισμό παραπληροφόρησης, που πολλές φορές οδηγεί τις επιχειρήσεις σε λάθος κατεύθυνση κατά τις αναζητήσεις τους.

2) Των **ειδών ενοποίησης**:

Η επιτυχία μίας ενοποίησης εξαρτάται αναμφισβήτητα από το είδος ΕήΣ που πρόκειται να πραγματοποιηθεί και τις επιπτώσεις που θα έχει στην κουλτούρα της επιχείρησης-στόχου. Συναντάμε συνήθως τριών ειδών ενοποιήσεις “γάμους” επιχειρήσεων:

- **“Ανοικτός γάμος” (extension mergers)**: η επιχείρηση-αγοραστής δε σκοπεύει να μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης-στόχου και συνεπώς δεν τίθεται θέμα αλλαγής της κουλτούρας της. Από τα είδη “γάμων”, ο ανοικτός είναι το πιο σπάνιο.
- **“Μοντέρνος γάμος” ή συνεργατικές ΕήΣ (collaborative mergers)**: η

επιχείρηση-αγοραστής αποσκοπεί στην ανταλλαγή στοιχείων με την επιχείρηση-στόχο, τόσο όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας τους όσο και στην κουλτούρα τους, ώστε να υιοθετηθούν τα καλύτερα στοιχεία των δύο. Είναι το πιο συμφέρον είδος “γάμου”.

- **“Παραδοσιακός γάμος” ή επανασχεδιαστικές ΕήΣ (redesign mergers):** η επιχείρηση-αγοραστής επιθυμεί να πραγματοποιήσει μία αναδιάρθρωση στη λειτουργία και κατά επέκταση στην κουλτούρα της επιχείρησης-στόχου, ώστε να την προσαρμόσει στα δικά της δεδομένα και στις δικές της απαιτήσεις. Οι περισσότερες συγχωνεύσεις καταλήγουν στον “παραδοσιακό γάμο”. Ακόμα και αν η αντίληψη της επιχείρησης-αγοραστής αφορά “μοντέρνο γάμο”, η αντιμετώπιση των εργαζομένων στην επιχείρηση-στόχο συχνά οδηγεί σε αυτό το τρίτο μας είδος.

3) Της ενοποίησης διαφορετικών ειδών κουλτούρας:

Μερικοί από τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψιν κατά τον καθορισμό του τρόπου ενοποίησης των δύο επιχειρήσεων συνδέονται με τον τύπο των επιχειρήσεων αυτών και τα αισθήματα των εργαζομένων της εξαγοραζόμενης απέναντι στη δική τους και την εξαγοράστρια εταιρία.

Αν οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε σχετικούς μεταξύ τους κλάδους, ο εξαγοραστής έχει να επιδείξει σημαντικές επιτυχίες σε ΕήΣ κατά το παρελθόν και η εταιρική του κουλτούρα είναι ισχυρότερη αυτής της εξαγοραζόμενης και προτιμότερη στο πλαίσιο του νέου οργανισμού, ακολουθείται μεγαλύτερος βαθμός ενοποίησης.

Αν αντίθετα, οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε κλάδους που δε σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους, η εξαγορά γίνεται λόγω του διαφορετικού τρόπου σκέψης και των διαφορετικών διαδικασιών που εφαρμόζει η εξαγοραζόμενη και τις οποίες ο εξαγοράζων θέλει να εκμεταλλευθεί και οι εργαζόμενοι της εταιρίας-στόχου νιώθουν υπερηφάνεια για το όνομα και τις αξίες της επιχείρησής τους ή είναι εχθρικοί έναντι του εξαγοράζοντα, ένας υψηλός βαθμός αυτονομίας θα ήταν προτιμότερος.

4) Της αντιμετώπισης των εργαζομένων της επιχείρησης-στόχου:

Αυτή είναι μία πολύ σημαντική παράμετρος για την επιτυχία της ΕήΣ. Θα πρέπει να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε το προσωπικό της επιχείρησης-στόχου να παραμείνει ευχαριστημένο και μετά την ΕήΣ. Υπάρχουν

πολλές ενέργειες που ενδείκνυνται για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Δεσπόζουσας σημασίας είναι οι αρχικές ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν μετά την ανακοίνωση της ΕήΣ, καθώς αυτές δημιουργούν τα πρώτα μηνύματα (σήματα) και μπορούν να ανυψώσουν το ηθικό των εργαζομένων της επιχείρησης-στόχου.

Ένα δεύτερο σημείο το οποίο πρέπει να προσεχθεί είναι η διαδικασία ανάπτυξης επικοινωνίας που θα δημιουργηθεί με τους “νέους” εργαζομένους. Η επικοινωνία δε θα πρέπει να βασιστεί αποκλειστικά σε τυπικά κανάλια επικοινωνίας (όπως αφίσες ή ενημερωτικά φυλλάδια), αλλά και σε άτυπες μορφές όπως η τηλεφωνική επαφή, οι μη προγραμματισμένες συναντήσεις, η πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση, η ύπαρξη ενός συμβούλου που θα απαντά στα ερωτήματα των εργαζομένων. Η μεγάλη χρησιμότητα των άτυπων μορφών έγκειται στο ότι εξασφαλίζουν την άμεση ανατροφοδότηση και κατά συνέπεια την αμφίδρομη ενημέρωση τόσο των εργαζομένων για τις προθέσεις της διοίκησης και της στάσης της απέναντί τους όσο και των διοικητικών στελεχών που χειρίζονται τη διαδικασία ενοποίησης για τους πραγματικούς προβληματισμούς των εργαζομένων και τους φόβους τους για απώλεια των συνηθειών τους και των κεκτημένων τους (απώλεια συνεργατών, αλλαγή εργασιακών συνθηκών, μεταφορά σε άλλες πόλεις, ακόμη και απώλεια της εργασίας).

Ουσιαστικά με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση-αγοραστής θα καταφέρει να εξασφαλίσει τη αρμονική συνεργασία των υπαλλήλων της επιχείρησης-στόχου καθώς θα δείξει πραγματικό ενδιαφέρον για αυτούς. Ακόμα και σε περίπτωση απολύσεων η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί στο πλευρό των εργαζομένων, καθώς ο τρόπος που συμπεριφέρεται στους απολυμένους αποτελεί ένδειξη στους εναπομείναντες εργαζομένους αν και πόσο η επιχείρηση δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό της. Η παροχή βοήθειας προς τους πρόσφατα απολυθέντες να βρουν εκ νέου εργασία, όπως η διενέργεια σεμιναρίων και εκπαίδευσης για την ενίσχυση των προσόντων τους, γίνεται προς αυτή την κατεύθυνση. Ακριβώς με αυτό τον τρόπο ενήργησε η Novartis δημιουργώντας ένα ταμείο βοήθειας που διαχειριζόταν κεφάλαια ύψους \$71 εκατομμύρια και το οποίο είχε σαν σκοπό να χρηματοδοτήσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των υπαλλήλων που απέλυε.

5.7 ΕΉΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

Ο στρατηγικός δυναμισμός που έχουν επιδείξει οι επιχειρήσεις αλλά και τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα τα οποία ενίοτε επιτυγχάνονται μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων δε θα μπορούσαν να αφήσουν ασυγκίνητους τους Έλληνες επιχειρηματίες. **Η πρώτη σημαντική άνθηση** των εξαγορών και συγχωνεύσεων σε εθνικό επίπεδο παρατηρήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90. Αυτό γιατί η σχεδιαζόμενη οικονομική ενοποίηση των χωρών της τότε ΕΟΚ και το επακόλουθο άνοιγμα των αγορών ανάγκασε κάποιες από τις έως τότε έντονα οικογενειακές και προσωποπαγείς ελληνικές επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε ΕΉΣ, έτσι ώστε να ισχυροποιήσουν τη θέση τους σε τοπικό κυρίως επίπεδο.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 η τάση αυτή φάνηκε να ανακόπτεται με τον αριθμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων να βαίνει ολοένα μειούμενος. Ωστόσο, στο τέλος της δεκαετίας η τάση αυτή άλλαξε ριζικά και παρατηρήθηκε το πρώτο μεγάλο **“κύμα εξαγορών”**. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε σε πολύ μεγάλο βαθμό η πρωτοφανής άνθηση που γνωρίζει η ελληνική κεφαλαιαγορά την περίοδο 1997-1999, δίνοντας για πρώτη φορά στις ελληνικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα να αντλήσουν πολύ υψηλά για τα ελληνικά δεδομένα επενδυτικά κεφάλαια, τα οποία μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για εξαγορές και συγχωνεύσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό, καθώς και να τις βοηθήσουν να απαντήσουν και να προσαρμοστούν αποτελεσματικότερα στην παγκοσμιοποίηση των αγορών χρήματος, κεφαλαίου, αγαθών και υπηρεσιών.

Το κύμα αυτό των ΕΉΣ ανεκόπη στις αρχές της νέας χιλιετίας για να επανέλθει εντονότερο μετά το 2005. Είναι χαρακτηριστικό ότι η αξία των ΕΉΣ στην Ελλάδα το 2006 ανήλθε σε 11 δις. ευρώ (ποσό ρεκόρ για τα ελληνικά δεδομένα), ενώ κάποιιοι εκτιμούν ότι η αξία τους θα ξεπεράσει τα 30 δις ευρώ το 2007.

Ένα άλλο στοιχείο που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα φαινόμενο άγνωστο για τα ελληνικά δεδομένα αλλά, ωστόσο, γνωστό και αρκετά διαδεδομένο διεθνώς. Οι **“επιθετικές εξαγορές”** κάνουν αισθητή την εμφάνισή τους στα επιχειρηματικά δρώμενα και απειλούν να μεταβάλλουν τον επιχειρηματικό χάρτη, όπως τον γνωρίζαμε, θέτοντας νέους όρους στο επιχειρηματικό παιχνίδι.

Η αρχή έγινε το 1998 όταν η ΜΕΤΚΑ (εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των μεταλλικών κατασκευών) εξαγοράστηκε από τον όμιλο Μυτιληναίου μετά από συνεχείς αγορές μειοψηφικών πακέτων μετοχών της. Η αντίδραση της ΜΕΤΚΑ υπήρξε μάλλον χλιαρή και εντάχθηκε χωρίς προβλήματα στον όμιλο Μυτιληναίου. Στη συνέχεια, έχουμε την

εξαγορά μέσω χρηματιστηρίου της αλευροβιομηχανίας Μύλοι Αγίου Γεωργίου, από το μεγαλύτερο ανταγωνιστή της, την εταιρία Κυλινδρόμυλοι Λούλη, που προκάλεσε την έντονη αντίδραση του διευθύνοντα συμβούλου και προέδρου της πρώτης κ. Συμεώνογλου, ωστόσο τα περιθώρια αντίδρασης ήταν περιορισμένα. “Θύματα” επιθετικής εξαγοράς έπесαν σχετικά πρόσφατα το βαφείο-φινιστήριο Γ. Γιαννούσης (από τα Κλωστήρια Ναούσης), και η Goody's από τη ΔΕΛΤΑ. Αντίθετα, εντός του 2005 η Forthnet απέφυγε επιθετική εξαγορά της από την Intracom.

Τσως το πιο ενδιαφέρον παράδειγμα επιθετικής εξαγοράς στην Ελλάδα να αποτελεί η εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας από τον Όμιλο της EFG Eurobank.

Η νέα χιλιετία βρήκε τις ελληνικές επιχειρήσεις κορεσμένες από το μαζικό κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων των προηγούμενων ετών και άρα αρκετά επιφυλακτικές ειδικά έπειτα από την “καταπόντιση” του χρηματιστηρίου. Σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα αυτόν των νέων τεχνολογιών, δόθηκαν από το κράτος κίνητρα για συγχωνεύσεις μικρών εταιριών. Με αυτόν τον τρόπο, η συνολική αξία των συναλλαγών τα έτη 2003 και 2004 ήταν 3 και 2 δις ευρώ αντίστοιχα, ενώ ο αριθμός των συναλλαγών ήταν 169 και 209. Αυτό δείχνει ότι πολύ συχνά οι εταιρίες προτιμούν να εξαγοράζουν μειοψηφικά πακέτα μετοχών. Παρόλα αυτά δεν έλειψαν από την ελληνική οικονομία οι μεγάλες συναλλαγές, όπως για παράδειγμα η εξαγορά της ETBA από την Τράπεζα Πειραιώς το 2002 και της Παπαστράτος από τη Phillip Morris. Επίσης αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι διασυνοριακές συναλλαγές αντιπροσωπεύουν το 35% του συνόλου, με κυρίαρχες αυτές που έχουν προορισμό τα Βαλκάνια. Τον πρώτο λόγο στις εξαγορές και συγχωνεύσεις έχουν ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών και αυτός των τραπεζών.

Το 2005 ήταν μία χρονιά με αυξημένο αριθμό εξαγορών και συγχωνεύσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε αυτές έλαβαν μέρος εταιρίες μεγάλου βεληνεκούς, όπως η Procter and Gamble, η Gillette, η Bank of America και άλλες, με αποτέλεσμα το συνολικό ποσό των χρημάτων που δόθηκαν για εξαγορές και συγχωνεύσεις να ανέρχεται στα \$2 τρις.

Πάμε τώρα να επεκταθούμε περισσότερο, σε δύο τομείς/ κλάδους, στον κάθε έναν ξεχωριστά:

1. Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ελληνικό τραπεζικό τομέα

Αναμφισβήτητα, ο κλάδος των τραπεζών ήταν ο μεγάλος πρωταγωνιστής των εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Το κυρίαρχο στοιχείο της τραπεζικής αγοράς είναι οι ταχύτατοι ρυθμοί αλλαγής. Η ανάγκη για μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια, προκειμένου οι τράπεζες να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες, η πίεση των μετόχων που σε πολλές

περιπτώσεις είναι επενδυτικοί οργανισμοί, για υψηλότερα κέρδη και η ανάγκη δημιουργίας οικονομιών κλίμακας για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού εντός και εκτός των “τειχών”, έκανε τις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες να κατανοήσουν ότι η επιβίωσή τους στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό ελληνικό χώρο θα εξαρτηθεί από το μέγεθος και την αποτελεσματικότητα του δικτύου των υποκαταστημάτων τους και την ικανότητά τους να προσφέρουν ολοκληρωμένα προϊόντα και υπηρεσίες που να καλύπτουν πλήρως τις πολύπλευρες ανάγκες των ολοένα και πιο απαιτητικών πελατών.

Έτσι, οι τράπεζες μετατρέπονται πλέον σε “πολυκαταστήματα” πώλησης χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η εξέλιξη αυτή διευρύνει τη σημασία των τραπεζικών ομίλων, ώστε να γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας από την εξειδίκευση των επιμέρους επιχειρήσεων του ομίλου και να αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό όλα τα περιθώρια συνεργειών. Έτσι, απαιτείται η ανάγκη για διερεύνηση νέων ευκαιριών, νέων προκλήσεων και αναζήτησης νέων προσανατολισμών. Αυτές οι νέες προκλήσεις εντάσσονται στη σφαίρα προσφοράς νέων υπηρεσιών, εξειδικευμένων, αυτοματοποιημένων, σύγχρονων, αλλά και κυρίως βασίζονται στην ανάγκη επέκτασης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Επίσης, επειδή η εγχώρια αγορά είναι σε στάδιο ωριμότητας, πολλές ελληνικές τράπεζες στράφηκαν στην υπό ανάπτυξη αγορά των Βαλκανίων. Έτσι, εξαγοράζοντας ήδη υπάρχουσες βαλκανικές τράπεζες, έγιναν ακόμη πιο ανταγωνιστικές. Πολλοί έφθασαν να μιλούν για “Greek Banking” στα Βαλκάνια. Βέβαια, η μεγαλύτερη κίνηση στην ελληνική τραπεζική αγορά ήταν η εξαγορά της εμπορικής Τράπεζας από την Credit Agricole, μία κίνηση που αναμφισβήτητα αναβάθμισε την τραπεζική αγορά.

Ξεκινώντας από τον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας, μετά την αποτυχία της συγχώνευσης με τον αντίστοιχο όμιλο της Alpha Bank η ΕΤΕ εξέπληξε πολλούς εξαγοράζοντας την Τούρκικη τράπεζα Finansbank, το 2006. Στην πολυσυζητημένη αυτή εξαγορά το διεθνές περιοδικό Acquisitions Monthly απένειμε το βραβείο “Emerging Markets Deal of the Year” στις αρχές του 2007. Παράλληλα, στον όμιλο της ΕΤΕ ανήκουν διάφορες τράπεζες, όπως η United Bulgarian Bank, η Stopanska Bank, η Banca Romaneasca, οι οποίες ανταγωνίζονται σκληρά στο δύσκολο χρηματοοικονομικό περιβάλλον των Βαλκανίων. Πρόσφατα επιχείρησε ανεπιτυχώς να εξαγοράσει τη Εθνική Τράπεζα της Ρουμανίας.

Σχετικά με τον όμιλο της Alpha Bank, έχοντας εξαγοράσει στο παρελθόν την

Ιονική, το 2005 εξαγόρασε την σέρβικη τράπεζα Jubanka, η οποία διαθέτει 90 καταστήματα στη Σερβία. Παράλληλα, έχει ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων στα Βαλκάνια, με την επωνυμία της όπως επίσης και εταιρίες παροχών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με την επωνυμία Alpha.

Σημαντική παρουσία στον τομέα των τραπεζικών εξαγορών τα τελευταία χρόνια έχει η EFG Eurobank. Έχοντας εξαγοράσει διαδοχικά την Interbank, το δίκτυο λιανικής τραπεζικής της γαλλικής Credit Lyonnais, την Banque de Depots του Λουξεμβούργου, το 75% της Τράπεζας Αθηνών και την Τράπεζα Κρήτης προσπάθησε ανεπιτυχώς να εξαγοράσει την Ιονική και τελικά με μία πρωτόγνωρη για τα ελληνικά δεδομένα κίνηση επιθετικής εξαγοράς απέκτησε την Τράπεζα Εργασίας. Οι κινήσεις του ομίλου δε σταμάτησαν όμως εκεί, αφού επεκτάθηκε δυναμικά και στο χώρο των Βαλκανίων εξαγοράζοντας τη βουλγαρική τράπεζα Post Bank, την Post Banka και την Nacionalna tedionica της Σερβίας και την Banc Post της Ρουμανίας. Έτσι, από ένα δίκτυο μόλις 7 καταστημάτων το καλοκαίρι του 1996, η Eurobank κατάφερε να αναδειχθεί σε μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα. Πολλοί πιστεύουν ότι δεν έχει ολοκληρώσει τις στρατηγικές της κινήσεις και αναμένουν νέες εκπλήξεις πιθανότατα μέσα από επιθετικές εξαγορές.

Ένας ακόμη όμιλος, αυτός της Τράπεζας Πειραιώς, προχώρησε σε στρατηγικές κινήσεις εξαγοράζοντας την Τράπεζα Χίου και την Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης. Προχώρησε ακόμη στην εξαγορά της Marathon Bank, ενώ πρόσθεσε στο οπλοστάσιό της και το εγχώριο δίκτυο της National Westminster. Επεκτάθηκε και εκτός Ελλάδος, αγοράζοντας την κυπριακή εταιρία επενδύσεων Euroinvestment & Finance Ltd. Ο όμιλος της Πειραιώς σύμφωνα με πολλούς αναλυτές αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, καθώς ήταν ο πρώτος τραπεζικός όμιλος που κατάφερε να ενοποιήσει τις πολλαπλές εξαγορές που αναφέρθηκαν προηγουμένως, και μάλιστα με σχετικά μικρά εσωτερικά προβλήματα. Το Δεκέμβρη του 2003 πραγματοποίησε μία από τις μεγαλύτερες εξαγορές που έχουν γίνει στον τραπεζικό τομέα τα τελευταία χρόνια εξαγοράζοντας την ETBA και αποκτώντας με τον τρόπο αυτό ισχυρή κεφαλαιουχική βάση. Το 2005 απορρόφησε την Ελληνική Εταιρία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου.

Φτάνοντας στο σήμερα, το 2012 η Τράπεζα Πειραιώς απορρόφησε το υγιές τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (ATEbank) και εξαγόρασε την πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της Γενικής Τράπεζας (Geniki bank) από τον γαλλικό τραπεζικό όμιλο Société Générale. Ενώ το 2013 επελέγη από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας για την απόκτηση των υποκαταστημάτων της

Τράπεζας Κύπρου της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και εξαγόρασε την Millenium Bank από την πορτογαλική μητρική της. Το σλογκαν της, λοιπόν, “σταθερή γιατί κινείται”, ήρθε η ίδια να το ξεπεράσει και να γίνει “συνεχώς αναπτυσσόμενη γιατί κινείται”.

Κλείνοντας την αναφορά μας στις τράπεζες, πρέπει να πούμε πως ο κύκλος των εξαγορών δεν έχει κλείσει προς το παρόν για τους 3-4 μεγάλους τραπεζικούς ομίλους της χώρας. Κάποιοι δεν αποκλείουν το ενδεχόμενο ακόμη και επιθετικών εξαγορών. Στο παρελθόν υπήρχαν έντονες φήμες για επιθετική εξαγορά της Alpha Bank από τη Eurobank ή ακόμα και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος από τη Citibank ή άλλο ξένο όμιλο. Σε κάθε περίπτωση εκτιμάται ότι ο τραπεζικός τομέας δεν έχει εξαντλήσει τις εκπλήξεις που μπορεί να μας προσφέρει.

2. Συγχωνεύσεις εντός ομίλων: Οι Νέες Κινήσεις των Ελληνικών Επιχειρήσεων

Γενικότερα θα μπορούσε να ειπωθεί ότι στην Ελλάδα το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων δημιουργεί ένα νέο και σε μεγάλο βαθμό άγνωστο σκηνικό στο εγχώριο οικονομικό γίγνεσθαι, αφού τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των επιχειρηματικών συμπράξεων που έχουν λάβει χώρα ως σήμερα δεν μπορούν εύκολα να εκτιμηθούν.

Πάντως, αξίζει να καταγράψουμε μία σχετικά νέα τάση στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, η οποία ξεκίνησε στις αρχές του 2001, αλλά εντάθηκε στα επόμενα χρόνια. Πρόκειται για την απορρόφηση των θυγατρικών εταιριών από τις μητρικές τους (consolidation). Η απορρόφηση θυγατρικών δεν περιλαμβάνει τις περιπτώσεις εκείνες όπου δύο ανεξάρτητες εταιρίες αποφασίζουν ότι έχουν συμφέρον να ενωθούν. Η βασική διαφορά, επομένως, μεταξύ της έννοιας της ΕήΣ και της απορρόφησης θυγατρικών, είναι ότι η πρώτη αφορά στην ένωση ανεξάρτητων εταιριών (π.χ Ιονική τράπεζα Alpha Bank), ενώ η απορρόφηση θυγατρικών αφορά στην ενοποίηση των επιμέρους εταιριών ενός ομίλου σε ένα ενιαίο επιχειρηματικό σχήμα (π.χ Όμιλος Altec). Νομικά πρόκειται για συγχωνεύσεις, όμως συχνά οι εταιρίες λειτουργούν ως επιχειρηματικές μονάδες (business units), δηλαδή έχουν σημαντική αυτονομία.

Το βασικό πλεονέκτημα της απορρόφησης θυγατρικών είναι η περικοπή του κόστους και η ανάπτυξη κάθε δυνατής συνέργειας μεταξύ των ενοποιημένων επιχειρήσεων. Για την επίτευξη των στόχων αυτών πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον έλεγχο του κόστους, στον περιορισμό του προσωπικού (downsizing) και στις διαφορετικές επιχειρησιακές κουλτούρες των επιμέρους εταιριών.

Την τριετία 2002-2005 παρατηρήθηκε έντονα το φαινόμενο της απορρόφησης στον τραπεζικό τομέα. Σύμφωνα με νόμο του 2003, οι μεγάλοι μεγέθους τράπεζες θα είχαν φορολογικές ελαφρύνσεις. Με αυτόν τον τρόπο επεδίωκε το ελληνικό κράτος να ενθαρρύνει τις συγχωνεύσεις, ώστε να γίνουν οι ελληνικές τράπεζες πιο ανταγωνιστικές, στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού και της “μάχης” στο χώρο των Βαλκανίων. Έτσι, οι τράπεζες βρήκαν την ευκαιρία να απορροφήσουν πολλές θυγατρικές εταιρίες τους που είχαν ως αντικείμενο τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής απορρόφησης θυγατρικών, εκτός του τραπεζικού τομέα, αποτελεί ο όμιλος ALTEC. Στόχος του ομίλου ήταν η συγκέντρωση των είκοσι περίπου εταιριών του (π.χ Altec, Sysware, Unisoft, Stat) σε ένα εταιρικό σχήμα. Σε αυτό το νέο σχήμα δεν περιλαμβάνονται επιχειρήσεις στις οποίες ο όμιλος έχει μικρή συμμετοχή. Η γεωγραφική συγκέντρωση του ομίλου σε ένα κτίριο 40.000 τετραγωνικών μέτρων (από τα 17 περίπου κτίρια που βρίσκονται διάσπαρτα στο λεκανοπέδιο) αναμένεται να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση χρημάτων (5,9 εκ. Ευρώ), λόγω της χρησιμοποίησης κοινών πόρων, και στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Όμοια, την τελευταία πενταετία σε απορρόφηση θυγατρικών έχουν προχωρήσει και άλλες επιχειρήσεις (π.χ Notos Com Holdings, Axon Holdings, Όμιλος Ιατρικού Κέντρου, Όμιλος Infoquest).

Συνοψίζοντας, να πούμε μόνο ότι σε μία εποχή “ισχνών χρηματιστηριακών αποδόσεων”, όπως αυτή των ετών 2000-2004, οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν πλέον να δημιουργήσουν υπεραξίες για τους μετόχους μέσα από ανακοινώσεις ΕήΣ. Κατά συνέπεια θα έπρεπε να αναζητήσουν νέες πηγές δημιουργίας αξίας. Τέτοιες αναμφισβήτητα ήταν η περικοπή κόστους, η εξορθολογικοποίηση της λειτουργίας των θυγατρικών τους, η εκμετάλλευση κάθε δυνατής συνέργειας στα πλαίσια των ομίλων.

5.8 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΝΕΑ ΕήΣ

Στα προηγούμενα υποκεφάλαια αναφέραμε μία πλειάδα λόγων επιτυχίας ή/ και αποτυχίας ΕήΣ. Στη συνέχεια επιχειρούμε μέσα από τη συγκριτική μελέτη διαφόρων ερευνών μεγάλου αριθμού ΕήΣ, να δώσουμε συγκεκριμένες συμβουλές στα στελέχη που σκοπεύουν να εμπλακούν σε κάποια ΕήΣ. Αυτές είναι:

- **Μην εστιάζετε σε μία μόνο πιθανή αγορά.** Διερευνήστε κάθε δυνατό στόχο. Είναι προτιμότερο να έχετε εναλλακτικές λύσεις ώστε να μην “παγιδευτείτε”.
- **Οι διαδικασίες των αλλαγών να είναι φιλικές.** Η ΕήΣ καλό θα είναι να γίνει από την αρχή μέσα σε φιλικό κλίμα προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία όσο πιο επιτυχώς και ανώδυνα γίνεται. Οι εξαγορές που ξεκίνησαν ως “αλώσειες” των εταιριών-στόχων είχαν πάντα σχεδόν μειωμένη αποδοτικότητα λόγω του κακού κλίματος που υπήρχε και την αποτυχία στην επίτευξη συνεργειών.
- **Συνειδητοποιήστε τους λόγους της εξαγοράς.** Είναι απολύτως απαραίτητο για την εξαγοράζουσα επιχείρηση να γνωρίζει το γιατί θέλει αυτή τη συμφωνία και να έχει επιχειρήματα να το στηρίξει, προκειμένου να πείσει τους εξαγοραζόμενους, το προσωπικό της, και βέβαια εκείνους που θα επενδύσουν σε αυτή. Συχνά, οι επιχειρήσεις μπροστά σε μία μεγάλη ευκαιρία δε διστάζουν να ανατρέψουν τη στρατηγική τους.
- **Κάνετε προσεκτική χρηματοοικονομική ανάλυση και αυτοέλεγχο.** Είναι πολύ σημαντικό κατά την προετοιμασία και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εξαγοράς μίας επιχείρησης να γνωρίζουν τα διοικητικά στελέχη τη μέγιστη τιμή που μπορούν να πληρώσουν για την εξαγορά. Πολλές φορές τα στελέχη παρασύρονται από την επιθυμία τους να πραγματοποιήσουν την εξαγορά και προσφέρουν περισσότερα χρήματα, ενώ θα πρέπει να διατηρούν τη ψυχραιμία τους και να μην ξεπερνούν τη μέγιστη τιμή που έχουν ορίσει.
- **Δημιουργήστε ξεκάθαρο όραμα, χαράξτε στρατηγική.** Λόγω της ανησυχίας που χαρακτηρίζει συνήθως το προσωπικό των εταιριών που συγχωνεύονται ή γίνονται αντικείμενο εξαγοράς, είναι σημαντικό να μοιραστούν, τα ανώτατα στελέχη των δύο εταιριών με το προσωπικό τους, το όραμα και την αποστολή της νέας εταιρίας, έτσι ώστε να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα το ρόλο τους μέσα στη νέα πραγματικότητα της επιχείρησης και να αρχίσουν να νιώθουν πιο άνετα μέσα σε αυτή

(όσο αυτό είναι εφικτό), αποκτώντας σιγά-σιγά την παλιά τους αφοσίωση και εμπιστοσύνη. Πρώτα πρέπει να έρχεται το όραμα και μετά τα όποια κέρδη από περικοπές κόστους και συνεργείες. Δυστυχώς, περίπου το 78% των εξαγορών ξεκινούν από προσδοκίες συνεργειών και όχι από κοινό όραμα.

- **Εγκαταστήστε γρήγορα την ηγεσία-ηγετική ομάδα.** Ο κρίσιμος παράγων. Περίπου 4 στις 10 επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κενό ηγεσίας αμέσως μετά την ΕήΣ. Ως αποτέλεσμα αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα ιδιαίτερα στο να εξασφαλίσουν την αποδοχή των υφισταμένων και στο να δώσουν μία ξεκάθαρη αίσθηση προσανατολισμού.
- **Υλοποιήστε ταχύτατα την ΕήΣ.** Είναι σημαντικό κάποιες διαδικασίες να γίνουν γρήγορα και σε σύντομο χρονικό διάστημα από το κλείσιμο της συμφωνίας προκειμένου να εξομαλυνθεί η κατάσταση, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι έτσι θα λυθούν τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν με τον ανθρώπινο παράγοντα.
- **Βάλτε ως στόχο την κοινή ανάπτυξη ανάπτυξη.** Μην εστιάζεται μόνο στην περικοπή κόστους αλλά και στην προστιθέμενη αξία. Η πραγματικότητα είναι ότι η περικοπή κόστους είναι συχνά στο επίκεντρο των προσπαθειών. Κατά συνέπεια οι ευκαιρίες ανάπτυξης συχνά αγνοούνται. Περίπου 3 στις 10 επιχειρήσεις πρακτικά αγνοούν ελκυστικές δυνατότητες ανάπτυξης (π.χ σταυροειδείς πωλήσεις).
- **Παράγετε αποτελέσματα και επικοινωνήστε τα..** Γρήγορες επιτυχίες, ενεργείστε γρήγορα. Δείξτε στους ανθρώπους σας ότι “υπάρχει φως στο βάθος του τούνελ”.
- **Ελέγξτε αν είναι στο πλευρό σας οι μέτοχοι.** Είναι καλό οι κυριότεροι μέτοχοι της επιχείρησης να υποστηρίζουν την κίνησή της για κάποια εξαγορά, αν βέβαια έχουν πειστεί ότι αυτό είναι προς το συμφέρον τους. Η πρακτική δείχνει ότι η πλειοψηφία των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν αποδίδει τίποτα περισσότερο για τους μετόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης, κάποιες φορές δε, έχει και αρνητικά αποτελέσματα.
- **Δώστε στην κουλτούρα την έμφαση που της αξίζει.** Είναι απαραίτητο να γνωρίζουν οι εξαγοράζουσες επιχειρήσεις την κουλτούρα της υποψήφιας εταιρίας έτσι ώστε να αποφευχθούν οδυνηρές εκπλήξεις. Αν αυτό το κομμάτι της διαδικασίας παραμεληθεί τότε σίγουρα θα δημιουργηθούν εντάσεις και προβλήματα, από τη διαφορετικότητα, εμφανή ή όχι, μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Εάν δύο επιχειρήσεις θέλουν να συγχωνευτούν με επιτυχία θα πρέπει να φροντίσουν να δημιουργήσουν μία κοινή κουλτούρα που θα βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό και στις κοινές αξίες.
- **Αναπτύξτε επικοινωνία με το ανθρώπινό σας δυναμικό.** Η πραγματική δύναμη

πίσω από τη αποδοχή από τους εργαζόμενους και την ελαχιστοποίηση των τριβών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εκ των υστέρων παραδέχονται ότι το επικοινωνιακό τους πρόγραμμα ήταν ανεπαρκές. Περίπου 4 στις 10 θεωρούν την “αδυναμία εξασφάλισης της αποδοχής των εργαζομένων” ως το κυριότερο εμπόδιο υπερνίκησης των προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

6.1 ΣΟΦΙΣΜΑΤΑ

Το μεγαλύτερο σφάλμα που κάνουν τα διοικητικά στελέχη όταν αξιολογούν τους πόρους τους, είναι ότι αποτυγχάνουν να τους εκτιμήσουν σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

David Collins and Cynthia Montgomery (Harvard)

Η αξιολόγηση της στρατηγικής πρέπει να καθιστά όσο είναι δυνατόν πιο εύκολο για τα διοικητικά στελέχη την αναθεώρηση των προγραμμάτων και την επίτευξη γρήγορης συμφωνίας για τις αναγκαίες αλλαγές.

Dale McConkey

6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Η ανάπτυξη μίας επιχείρησης, ακόμα και η ικανότητά της να παραμείνει ανταγωνιστική και τελικά να επιβιώσει, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο αναζητά ιδέες για τη δημιουργία νέων προϊόντων, για τη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων, ή για την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού της κόστους. Η διαδικασία της απόφασης για στρατηγικές επενδύσεις περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών προγραμμάτων, τα οποία είναι πιθανό να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Επένδυση θεωρείται κάθε τοποθέτηση διαθέσιμων κεφαλαίων της επιχείρησης σε άλλα ενεργητικά στοιχεία, τα οποία προορίζονται να παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η απόφαση για μία επένδυση μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση σε τρία επίπεδα, στις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται, δηλαδή τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, στο γεωγραφικό χώρο στον οποίο είναι διασπαρμένες οι δραστηριότητές της και στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί.

Είναι φανερό επομένως η ανάγκη η διαδικασία της απόφασης για στρατηγικές επενδύσεις να γίνεται σωστά. Αν η επένδυση αποδειχθεί επιτυχημένη η επιχείρηση θα απολαμβάνει μεγάλα στρατηγικά και λειτουργικά πλεονεκτήματα. Από την άλλη όμως, αν η επένδυση αποδειχθεί λανθασμένη, είτε θα χαθεί μία μεγάλη ευκαιρία για την ανάπτυξη της επιχείρησης, είτε η επιχείρηση θα έχει σπαταλήσει σημαντικούς πόρους χωρίς να αποκομίσει κανένα όφελος (Adler, 2000).

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, καθώς επιδιώκει να δώσει απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων που έθεσε, των πλάνων που σχεδίασε ή ακολούθησε, των πολιτικών και φυσικά των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφάρμοσε.

Η εύρεση της απάντησης σε όλα τα παραπάνω θα ήταν απλούστερη εάν δεν υπήρχαν κάποιες μεταβλητές, να την επηρεάζουν. Αυτές είναι:

- 1. Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας.** Δεν υπάρχει δηλαδή μία

στρατηγική η οποία σε κάθε οργανισμό ή εταιρία που την ακολουθεί, να είναι, είτε πάντοτε σωστή, είτε λανθασμένη.

2. **Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή επιχειρηματικών στόχων.** Οπότε φαίνεται, στα μάτια των στελεχών, ευκολότερο, να θέτουν στόχους ή να προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάποιους εξ' αυτών, παρά να τους αξιολογούν.
3. **Τα τυπικά συστήματα** της αναθεώρησης μίας στρατηγικής. Τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές, βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση. Διότι, ενδέχεται, όταν έρχεται η ώρα της εύρεσης του καλύτερου στελέχους, που έχει τα προσόντα να κάνει την αξιολόγηση της επιτυχίας ή αποτυχίας της στρατηγικής, λόγω της σύγκρισης, να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ τους.
4. **Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας**, καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαδέχονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες. Υπό την επικράτηση των συνθηκών αυτών (όπως αναφέραμε στο υποκεφάλαιο 2.5) η εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γίνεται δυσκολότερη από ποτέ.
5. **Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης.** Ο οποίος οδηγεί σε δημιουργία ακόμα μεγαλύτερης έντασης, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της κάθε εταιρίας. Ο λόγος που το προκαλεί αυτό είναι, ότι η διεθνής αγορά, διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν ικανότητες άμεσης προσαρμογής.

6.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ RUMELT

Η αξιολόγηση μίας στρατηγικής, όπως αναφέραμε, είναι μία διόλου εύκολη διαδικασία. Κανείς δε μπορεί να αποδείξει ότι μία συγκεκριμένη στρατηγική είναι άριστη ή, πολύ περισσότερο ότι η ίδια η επιχείρηση θα την υλοποιήσει αποτελεσματικά. Τα κρίσιμα ελαττώματά της όμως, είναι εφικτό να βρεθούν.

Ο Rumelt R. μέσα από το δικό του μοντέλο αξιολόγησης, προτείνει τέσσερα κριτήρια τα οποία, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραπάνω αξιολόγηση:

i. Τη συνέπεια (Consistency)

Απαραίτητο χαρακτηριστικό για μία στρατηγική είναι πρώτα απ' όλα, να είναι συνεπής στους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης. Όταν υπάρχει σύγκρουση αξιών (ανάμεσα στους εργαζόμενους) ή διαφορετικότητα χαρακτήρων ή έλλειψη συνάφειας στην επιχείρηση, συχνά δημιουργούνται εσωτερικές συγκρούσεις και φιλονικίες.

Τα προβλήματα ασυνάφειας και μη αλληλουχίας, της στρατηγικής, στις πράξεις των επιχειρήσεων, μπορούν να εκλείψουν εάν αντιμετωπιστούν κατάλληλα οι παράγοντες που τα προκαλούν. Παράδειγμα ασυνέπειας, της βασικής δομής των στόχων, είναι και όταν η επιτυχία του ενός τμήματος του οργανισμού επιβαρύνει τη λειτουργία του άλλου.

Περιπτώσεις τέτοιες μπορεί να συμβούν, σε περιόδους γρήγορης ανάπτυξης της επιχείρησης, επειδή πιθανότατα θα απαιτούνται αναπροσαρμογές των ποσοτικών στόχων που έχει ήδη θέσει. Λύση του προβλήματος αυτού, φυσικά και υπάρχει, όμως ίσως και να μην επιτραπεί από το περιβάλλον της επιχείρησης, διότι είναι το αυτονόητο. Η μείωση του ρυθμού.

ii. Τη συμφωνία-ταύτιση (Consonance)

Ο τρόπος δηλαδή, σύμφωνα με τον οποίο σχετίζεται ένας οργανισμός με το περιβάλλον του. Η συμφωνία αυτή γίνεται μέσω δύο βημάτων:

- Να προσπαθήσει η επιχείρηση να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος, στο οποίο δρα.
- Να καταφέρει να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, του κλάδου της, προκειμένου να επιβιώσει σε αυτόν.

Τα δύο αυτά βήματα, είναι και οι προϋποθέσεις που πρέπει να τηρεί η στρατηγική κάθε επιχείρησης. Το σημαντικότερο στοιχείο σχετικά με την αξιολόγηση της συμφωνίας, είναι να κατανοήσουν τα στελέχη για ποιο λόγο ευημερεί η επιχείρηση και εάν αυτό μπορεί να διατηρηθεί στο μέλλον. Επομένως μεγίστης σημασίας είναι η κατανόηση των οικονομικών βάσεων πάνω στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση, καθώς και η δυνατότητα να ανταποκριθούν οι βάσεις αυτές, επαρκώς, στις αλλαγές που τυχόν να συμβούν.

iii. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Advantage)

Η στρατηγική συχνά είναι μια προσπάθεια δημιουργίας και εκμετάλλευσης μοναδικών ικανοτήτων για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα, καθώς και η προσπάθεια παρεμπόδισης της αντιγραφής τους από τους ανταγωνιστές. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί εάν μια επιχείρηση κατέχει α] ανώτερους πόρους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, β] ανώτερες ικανότητες εκμετάλλευσης τόσο των πόρων της όσο και των ευκαιριών που παρουσιάζονται, γ] ανώτερη θέση στην αγορά. Η υπεροχή σε έναν από τους τρεις αυτούς τομείς είναι σημαντική τόσο για την επιτυχία της επιχείρησης, όσο και για την αξιολόγηση και επιλογή της στρατηγικής που αυτή ακολουθεί.

iv. Την εφικτότητα (Feasibility)

Έχει σχέση με το πόσο εύκολα μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική που επιθυμεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Δηλαδή, η αξιολόγηση της στρατηγικής με βάση την εφικτότητα έχει σχέση με το κατά πόσο η στρατηγική που εφαρμόζεται από την επιχείρηση είναι συμβατή με τους φυσικούς, τους ανθρώπινους και τους οικονομικούς πόρους της. Οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης είναι ο πιο εύκολα μετρήσιμος παράγοντας για να ελέγξει κανείς εάν μπορεί μια νέα στρατηγική να εφαρμοστεί. Οι υπόλοιποι πόροι της επιχείρησης είναι το ίδιο σημαντικοί με τους οικονομικούς για την επιτυχία της, αλλά είναι και πιο περιορισμένοι καθώς δεν υπάρχει η ανάλογη ευελιξία.

Συνεπώς, για να αξιολογηθεί η στρατηγική μιας επιχείρησης σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, θα πρέπει να εξεταστεί το εάν η επιχείρηση κατέχει τις ικανότητες, τις δεξιότητες και το ταλέντο ώστε να εφαρμόσει τη στρατηγική που έχει αποφασιστεί. Για να διευκολυνθεί μια τέτοια έρευνα, είναι χρήσιμο να μελετηθούν οι απαντήσεις που θα δοθούν σε τρεις διαφορετικές ερωτήσεις:

- Έχει κατανοήσει η επιχείρηση ότι κατέχει τις ικανότητες για να επιλύσει τα προβλήματα που δημιουργούνται από τη στρατηγική της;
- Έχει κατανοήσει το βαθμό συνεργασίας και ολοκλήρωσης των δεξιοτήτων που απαιτούνται, ώστε να εκτελέσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της;
- Περιλαμβάνει η στρατηγική της συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων της, τέτοια ώστε και να αποδίδουν αλλά και να είναι αποδεκτά από τους εργαζομένους της;

Μία **δεύτερη προσέγγιση αξιολόγησης της στρατηγικής** μας έρχεται από τον Lynch R, ο οποίος προτείνει την εξέτασή της μέσα από τα ακόλουθα κριτήρια:

- Την καταλληλότητα της στρατηγικής (suitability), κατά πόσο, δηλαδή, η στρατηγική που εξετάζεται είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και θα αντιμετωπίσει στο μέλλον.
- Την αποδεκτότητα της στρατηγικής (acceptability), κατά πόσο η ακολουθούμενη στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται να έχει η επιχείρηση, είναι σύμφωνες με τα πρότυπα που θέλουν οι μέτοχοι.
- Την εφικτότητα της στρατηγικής (feasibility), κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη η στρατηγική, λόγω των διάφορων περιορισμών που τυχόν να αντιμετωπίζει η επιχείρηση, όπως ακριβώς και στον τρόπο αξιολόγησης του Rumelt.

6.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΝΕΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Η αξιολόγηση στρατηγικών-επενδύσεων είναι μια εξαιρετικά σύνθετη διαδικασία η οποία από τη φύση της εμπεριέχει σημαντικό βαθμό αβεβαιότητας και ρίσκου. Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση αποτελεί ένα μικρό μέρος της όλης διαδικασίας, που περιστρέφεται γύρω από την έννοια των ταμειακών ροών της επένδυσης. Αποτελεί ένα χρήσιμο αναλυτικό εργαλείο, το οποίο συνοδεύει και συμπληρώνει αλλά και τεκμηριώνεται μέσα από τη διεξοδική εξέταση της σχεδιαζόμενης επένδυσης.

Η αξιολόγηση μιας επένδυσης συνολικά βασίζεται στη βαθιά κατανόηση της εταιρίας και του περιβάλλοντός της (αγορά) καθώς και σε θέματα στρατηγικής που η επιχείρηση, με υποκειμενικό τρόπο, θέτει. Σε μια πρώτη προσέγγιση, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερο βαρύνει και η στρατηγική διάσταση των επενδύσεών της. Για παράδειγμα η σκοπιμότητα της ανάπτυξης μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών νέας γενιάς (π.χ. υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς) γίνεται με παραδοχές και στρατηγικές θεωρήσεις που είναι είτε αδύνατο είτε και λαθεμένο να προσπαθεί κανείς να τεκμηριώσει με απλά με χρηματοοικονομικό τρόπο. Ωστόσο, στο περιβάλλον των περισσότερων ΜΜΕ, η τεχνοοικονομική διάσταση των πραγμάτων είναι η κυρίαρχη.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η χρηματοοικονομική αξιολόγηση των επενδύσεων είναι βασικό εργαλείο αποφάσεων. Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση αναγκαστικά βασίζεται σε πάρα πολλές οικονομικές, εμπορικές και παραγωγικές παραδοχές ενώ τα συμπεράσματά της πρέπει με τη σειρά τους να δικαιολογούν με χρηματοοικονομικούς όρους τη σκοπιμότητα της επένδυσης. Περιλαμβάνει τις εξής δύο βασικές διαδικασίες:

1. Τον εντοπισμό όλων των εσόδων (εισροών) και εξόδων (εκροών), που σχετίζονται με τη σχεδιαζόμενη επένδυση (cash flow analysis).
2. Τη χρήση μεθόδων και κριτηρίων, με βάση τα οποία οι παραπάνω εισροές και εκροές να μπορούν να αξιολογούνται (capital budgeting decision methods).

Η πρώτη διαδικασία, είναι ασφαλώς η περισσότερο δύσκολη, αυτή που εμπεριέχει τη μεγαλύτερη αβεβαιότητα για τα συμπεράσματα της αξιολόγησης. Στη διαδικασία αυτή καταρτίζονται όλες οι παραδοχές για την επένδυση, πράγμα ιδιαίτερα δύσκολο και με μεγάλη αβεβαιότητα. Στη φάση αυτή εμπλέκονται άτομα ποικίλων εξειδικεύσεων, προκειμένου να

σχεδιασθούν με το μεγαλύτερο δυνατό ρεαλισμό οι απαραίτητες «υποθέσεις εργασίας» της εξεταζόμενης επένδυσης. Τούτες μπορεί να αφορούν επιπτώσεις στο κόστος παραγωγής (που και πάλι μπορεί να αντανakλούν μειώσεις στο προσωπικό, μια καλύτερη διαχείριση πρώτων υλών ή εξοικονόμηση ενέργειας), στα μερίδια αγοράς, στις εξαγωγές, στην ποιότητα και τις τιμές των προϊόντων.

Η **δεύτερη διαδικασία**, έχει ένα μεθοδολογικό- αναλυτικό χαρακτήρα που σκοπό έχει την επεξεργασία των δεδομένων και των παραδοχών της πρώτης φάσης ώστε η λήψη απόφασης να βοηθείται, βασιζόμενη ανάμεσα στα άλλα, σε διάφανους και εύληπτους δείκτες. Η μόνη βασική παραδοχή στη διαδικασία υπολογισμού των κριτηρίων και των δεικτών αυτών είναι η εξέλιξη του κόστους κεφαλαίου (cost of capital) μέσα στον χρόνο.

Κατά τα άλλα ο υπολογισμός των δεικτών είναι μια απλή, κατά βάση, υπόθεση, ενώ τα συμπεράσματα, στα οποία αυτοί οδηγούν, είναι τελικά τόσο αξιόπιστα όσο ακριβείς και οι υποθέσεις που καταστρώθηκαν στην πρώτη φάση της ανάλυσης.

Όπως και σε κάθε άλλη αντίστοιχη περίπτωση ποσοτικών μεθοδολογιών και προσεγγίσεων η χρηματοοικονομική αξιολόγηση μιας επένδυσης βοηθά και δεν καθορίζει τη λήψη της σχετικής επιχειρηματικής απόφασης.

6.5 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΥΜΕ ΥΠΟΨΗ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Εκτός από τα βασικά μεγέθη:

- Εκταμιεύσεις κεφαλαίου
- Έσοδα
- Έξοδα
- Μεικτά κέρδη = Έσοδα – Έξοδα
- Αποσβέσεις (συντελεστής απόσβεσης 20%)
- Τόκοι
- Φορολογητέο εισόδημα = Μεικτά κέρδη – Αποσβέσεις – Τόκοι
- Φόροι = (Φορολογητέο εισόδημα) * Συντελεστής φορολόγησης (25%)
- Καθαρά κέρδη μετά από φόρους (ΚΚΜΦ) = Φορολογητέο εισόδημα – Φόροι
- Χρεολύσια
- Καθαρή Ταμειακή Ροή μετά από φόρους = ΚΚΜΦ + Αποσβέσεις – Χρεολύσια – Εκταμιεύσεις κεφαλαίου
- Λειτουργικό ταμειακό κόστος πωλήσεων, Πωλήσεις,
- Φορολογικός συντελεστής,

που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην κατάσταση των ταμειακών ροών, **όλα σε σύγκριση με το πριν και το μετά της επένδυσης**, υπάρχει ακόμη η ανάγκη να συμπεριληφθούν και οι μεταβολές στο καθαρό κεφάλαιο κίνησης (net working capital) της εταιρίας. Σαν τέτοιο νοείται το κυκλοφορούν ενεργητικό μείον τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Μια νέα επένδυση συχνά συνοδεύεται και από ανάγκες αύξησης αποθεμάτων (π.χ. πρώτες ύλες για να υποστηριχθεί μια νέα παραγωγική διαδικασία) αλλά και από αύξηση των πληρωμών και των οφειλών προς την εταιρία (π.χ λόγω της διοχέτευσης στην αγορά ενός νέου προϊόντος της επένδυσης). Το κυκλοφορούν λοιπόν ενεργητικό αυξάνει. Αντίστοιχα συμβαίνουν και από την πλευρά του παθητικού, με την εταιρία να εμφανίζει αυξημένες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (π.χ. λόγω αντίστοιχου δανεισμού). Ενώ τόσο τα στοιχεία αυτά του ενεργητικού και του παθητικού αυξάνουν, η διαφορά τους, που δεν είναι παρά τα καθαρά κεφάλαια κίνησης, είναι και αυτή αυξητική. Έτσι, παρουσιάζεται και μια επιπλέον ταμειακή εκροή, οφειλόμενη στους παραπάνω λόγους, η οποία αναφέρεται σαν μεταβολή του καθαρού κεφαλαίου κίνησης.

Μετά τη λήξη της ωφέλιμης ζωής της επένδυσης οι λόγοι που μετέβαλαν το κεφάλαιο κίνησης παύουν να υπάρχουν με αποτέλεσμα να αναμένεται μια ταμειακή εισροή (συνήθως) ως αποτέλεσμα της επαναφοράς στα προηγούμενα επίπεδα των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

Αν και υπάρχει η δυνατότητα να προβεί κανείς σε αναλυτικούς υπολογισμούς των μεταβολών του κεφαλαίου κίνησης εναλλακτικά μπορεί να χρησιμοποιηθούν προσεγγίσεις της μεταβολής αυτής, που να χαρακτηρίζονται από απλότητα υπολογισμού. Και πάλι, ο ομάδα επεξεργασίας και ανάλυσης της επένδυσης έχει την ευθύνη να εκτιμήσει αν πράγματι οι μεταβολές του κεφαλαίου κίνησης θα είναι τόσο σημαντικές που να χρειάζεται λεπτομερής υπολογισμός τους.

Μια απλή προσέγγιση της μεταβολής του κεφαλαίου κίνησης γίνεται με τον υπολογισμό του ως ποσοστό επί της μεταβολής του τζίρου της επόμενης χρονιάς, που οφείλεται στην επένδυση. Αυτό είναι λογικό, αφού η μεταβολή του κεφαλαίου κίνησης έχει να κάνει άμεσα με τις επενδύσεις που πρέπει να γίνουν για να υποστηριχθούν οι επιπλέον πωλήσεις. Η ακριβής διαμόρφωση του ποσοστού αυτού ποικίλει σημαντικά και μπορεί, ανάλογα με την επένδυση και τις ανάγκες υποστήριξης των νέων πωλήσεων, να κινείται μεταξύ 0 και 20 %. Εννοείται ότι μετά το τέλος της επένδυσης θα πρέπει να θεωρείται πλήρης ανάκτηση του συνολικά επενδυμένου κεφαλαίου κίνησης, στη διάρκεια της επένδυσης.

6.6 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Τα μεγαλύτερα όπλα για να αντιμετωπιστεί η **αβεβαιότητα** είναι οι **στέρεες βάσεις** που αντέχουν σε τυχόν κραδασμούς, και η **ευελιξία** που επιτρέπει ευκινησία και προσαρμογή στις απρόβλεπτα μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι γερές βάσεις είναι κάτι που κτίζεται διαχρονικά και συσσωρεύεται, όπως για παράδειγμα η ισχυρή θέση στην αγορά και η ισχυρή κεφαλαιακή βάση.

Ωστόσο εκεί που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση, είναι στο θέμα της ευελιξίας. Μία επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα έξοδά της σε περίπτωση μείωσης των πωλήσεών της ή είναι εγκλωβισμένη σε υψηλά και ανελαστικά έξοδα λειτουργίας. Οι μακροχρόνιες δεσμεύσεις καλύτερα να αποφεύγονται σε καιρούς αβεβαιότητας.

Αντίθετα, είναι προτιμητέες οι λύσεις που υλοποιούνται σταδιακά και εφόσον οι προσδοκίες επαληθεύονται, ενώ σε αντίθετη περίπτωση να επιτρέπουν αναβολή ή απεγκλωβισμό, έστω και εάν στοιχίζουν περισσότερο διαχρονικά. Το πρόσθετο κόστος μιας ευέλικτης λύσης είναι σαν το «ασφάλιστρο» και δίδει το δικαίωμα στην επιχείρηση να αποφασίσει όπως την συμφέρει στο μέλλον.

Η ελευθερία των κινήσεων είναι αυτή που της επιτρέπει να αντιδράσει αμυντικά ή επιθετικά ανάλογα με τις συνθήκες.

6.7 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η χρηματοδότηση της επένδυσης πρέπει να συνάδει απόλυτα με την στρατηγική της επιχείρησης και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει.

Ως κανόνας, η χρηματοδότηση πρέπει να συμβάλλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, να είναι και εκείνη ευέλικτη ώστε να προσαρμοστεί ανάλογα με τις εξελίξεις, και να είναι γνωστό εκ των προτέρων εάν κάποιο δικό της στοιχείο προσθέτει νέους κινδύνους και ποιους.

Καταρχήν, το ύψος του δανεισμού (εάν αυτός χρειαστεί) πρέπει να μπορεί άνετα να εξυπηρετηθεί από τις λειτουργικές ταμειακές ροές ακόμη και στο απαισιόδοξο σενάριο του επιχειρηματικού σχεδίου όχι μόνον ως προς τις πωλήσεις αλλά και ως προς την επιβράδυνση στην είσπραξη των απαιτήσεων. Το ύψος των ιδίων κεφαλαίων εξαρτάται από τη ένταση των παγίων στοιχείων, αλλά και τους λειτουργικούς και ανταγωνιστικούς κινδύνους του κλάδου. Τα πάγια και άλλες μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις, στο βαθμό που δεν καλύπτονται από τα ίδια κεφάλαια, πρέπει να χρηματοδοτούνται με μακροπρόθεσμα δάνεια.

Ως προς τα επιτόκια, η αναμενόμενη αύξηση των επιτοκίων εγείρει τα ερωτήματα:

- Κυμαινόμενο ή σταθερό επιτόκιο;
- Πόση αύξηση στα επιτόκια μπορεί να αντέξει η επιχείρηση, και πόση εάν συμπέσει και με μείωση στα έσοδά της;

Είναι σίγουρο ότι για αρκετές επιχειρήσεις θα ήταν φρόνιμο ένα μέρος των δανείων τους να μετατραπούν από κυμαινόμενο σε σταθερό επιτόκιο το οποίο, αν και υψηλότερο οριακά από το κυμαινόμενο, εντούτοις εξασφαλίζει βεβαιότητα σε αυτή την αστάθμητη παράμετρο.

Τέλος, υπογραμμίζονται η αξιοποίηση και τα οφέλη που παρέχονται από τα διάφορα επιδοτούμενα προγράμματα, όπως εκείνα του Αναπτυξιακού Νόμου και των Κοινοτικών κονδυλίων για επενδύσεις, εκείνα του ΕΣΠΑ για νέες επιχειρήσεις και αλλά πολλά αναπτυξιακά προγράμματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

7.1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το έβδομο αυτό κεφάλαιο συμπληρώνει ουσιαστικά όσα, από τα προηγούμενα που αναφέραμε, θεωρήσαμε ότι χρειάζονται μία παραπάνω διατύπωση, προκειμένου να γίνουν για τον αναγνώστη καλύτερα αντιληπτά. Εδώ παρουσιάζονται, λοιπόν οι μελέτες περιπτώσεών τους. Είναι προφανής πλέον η επιθυμία μας, να γίνεται η εργασία μας το ίδιο εύκολα αντιληπτή από έναν οικονομολόγο αλλά και από ένα μαθητή λυκείου ή γυμνασίου.

Οι τέσσερις βασικοί, λοιπόν, λόγοι δημιουργίας του κεφαλαίου είναι:

- 1. Να περιγράψει τις στρατηγικές κινήσεις μερικών από τις πιο γνωστές και σημαντικές Ελληνικές επιχειρήσεις. Παράλληλα όμως, να παρουσιάσει στρατηγικές επιλογές αρκετών διεθνών επιχειρήσεων (πχ. Shell, ΟΤΕ).**
- 2. Να κάνει δυνατή τη σύνδεση της θεωρίας των στρατηγικών, με την υλοποίησή της. Οι μελέτες μας περιγράφουν το πώς επιλέχθηκε και υλοποιήθηκε η στρατηγική μίας πλειάδας επιχειρήσεων. Επίσης, παρουσιάζουν και αναλύουν τα διλήμματα με τα οποία ήλθαν αντιμέτωπα τα στελέχη, το πώς τα αντιμετώπισαν και το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας των στρατηγικών επιλογών.**
- 3. Να δείξει τις πραγματικές καταστάσεις, κάτω από τις οποίες χαράσσεται η στρατηγική και παίρνονται οι στρατηγικές αποφάσεις.**
- 4. Να αναδείξει εύρενες που έγιναν για όσα αναφέραμε νωρίτερα στην εργασία μας. Τα τρία πρώτα μάλιστα ορίζουν και την έννοια των Μελετών Περίπτωσης.**

Η ανάλυση μίας μελέτης περίπτωσης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της σωστής κατανόησης της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Στόχος της είναι να παρέχει στον αναγνώστη την εμπειρία ενασχόλησης με πραγματικά επιχειρησιακά προβλήματα, τα οποία, πιθανότατα, να μην είχε, μέχρι τότε, την ευκαιρία να αντιμετωπίσει. Μία μελέτη περίπτωσης παραθέτει με τεκμηριωμένο τρόπο, τα γεγονότα που περιλαμβάνει μία συγκεκριμένη διοικητική κατάσταση

ενώ, τοποθετεί τον αναλυτή της σε θέση ανάληψης δράσης και τον εξοικειώνει με ανάλογες περιπτώσεις. Παράλληλα δίνει τροφή για σκέψη και θέτει κάποια ερωτήματα προς περαιτέρω διερεύνηση.

7.2 SHELL- 2.7 ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΑΛΛΗ ΣΚΟΠΙΑ

Η Royal Dutch/Shell συνέχισε την πρακτική αυτή του “Προγραμματισμού με Βάση Σενάρια”, η οποία συνέβαλε καθοριστικά στην επιτυχία της. Ενδεικτικά αναφέρεται το γεγονός πως το 1981, εταιρία αντιμετώπιζε το δίλημμα αν θα πραγματοποιήσει ή όχι μία τεράστια επένδυση για άντληση φυσικού αερίου στη Βόρεια Θάλασσα. Η Σοβιετική Ένωση, από την οποία προέρχονταν οι μεγαλύτερες ποσότητες φυσικού αερίου, διατηρούσε σε υψηλά επίπεδα τις τιμές του αερίου. Τότε η Shell δημιούργησε ένα σενάριο σύμφωνα με το οποίο προβλεπόταν η πτώση του κομμουνισμού στη Σοβιετική Ένωση, η καθιέρωση της δημοκρατίας, η ανάπτυξη μιας ελεύθερης αγοράς και η μείωση της τιμής του φυσικού αερίου, καθώς η Ρωσία πλέον δε θα αποτελούσε φόβητρο για τον υπόλοιπο δυτικό κόσμο. Είναι χαρακτηριστικό ότι το σενάριο αυτό συντάχθηκε σε μία περίοδο ψυχρού πολέμου ανατολής-δύσης, όπου δύσκολα κάποιος θα μπορούσε να διαβλέψει τόσο καταγιστικές αλλαγές. Ήταν η εποχή που οι Σοβιετικοί βρίσκονταν ακόμη στο Αφγανιστάν, οι ΗΠΑ επένδυναν σε ένα τεράστιο ναυτικό στόλο και ο Ronald Reagan προέβλεπε ότι ο άγνωστος τότε Mikhail Gorbachev θα οδηγούσε τη Ρωσία σε διαρθρωτικές αλλαγές. Η “ξαφνική” πτώση του κομμουνισμού δε βρήκε τη Shell απροετοίμαστη.

Τα σενάρια τα οποία εκπονεί η Shell (με βάση τα οποία διαμορφώνει και τη στρατηγική της) έχουν γίνει διεθνώς αντικείμενο ιδιαίτερου ερευνητικού ενδιαφέροντος.

Θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε ένα ακόμα δικό της σενάριο:

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και ενώ η φιλελευθεροποίηση της παγκόσμιας αγοράς επιταχύνθηκε, τα σενάρια που διατυπώθηκαν ήταν βασισμένα κατά κύριο λόγο στις απόψεις ότι δεν μπορούσε να αποτραπεί η παγκοσμιοποίηση, η ορμή των νέων τεχνολογιών και η φιλελευθεροποίηση της αγοράς. Διαδοχικά σενάρια που διατυπώθηκαν τα έτη 1992, 1995 και 1998 αποτύπωναν έναν αγορα-κεντρικό κόσμο καθώς και κόσμο ο οποίος έδινε μεγαλύτερη σημασία στις κοινωνικές φιλοδοξίες.

Στην επόμενη αναθεώρηση το 2001, διατυπώθηκε ίσως η πιο εντυπωσιακή και περιληπτική ανάλυση της σημασίας και επίπτωσης της παγκοσμιοποίησης στα εξής δύο σενάρια:

- **Business Class:** Το “όρμα” ενός κόσμου ο οποίος οδηγείται με έντονο ρυθμό σε μεγαλύτερη οικονομική ενοποίηση. Ένας κόσμος αποδοτικότητας, ευκαιριών αλλά και

υψηλής ανταμοιβής για αυτούς που μπορούν να ανταγωνίζονται και να καινοτομούν με επιτυχία. Οι υφιστάμενες εξουσίες συνεχώς θα υφίστανται πίεση και η δύναμη της κρατικής εξουσίας θα μειώνεται δραστικά.

- Prism: Η μικρογραφία ενός κόσμου όπου αναζητούνται διαφορετικές εκδοχές μοντερνισμού. Οι χώρες δημιουργούν περιφερειακές ομάδες και προτιμούν να ακολουθούν τα δικά τους βήματα ανάπτυξης, βασισμένες στις ιδιαίτερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες τους.

Δύο κρίσεις το 2001-της 11ης Σεπτεμβρίου και της αποκάλυψης της απάτης της Enron- ουσ οποίες επηρέασαν τη διεθνή ασφάλεια και την εμπιστοσύνη στις κεφαλαιαγορές, αποτέλεσαν την αιτία για τις δυτικές κοινωνίες να αναμένουν από τις κυβερνήσεις να ασχολούνται ιδιαίτερα με την αποκατάσταση της ασφάλειας και της ακεραιότητας των αγορών. Ως αποτέλεσμα των πιο πάνω, τα σενάρια που παρουσίασε η Shell το 2005 για τις παγκόσμιες εξελίξεις τονίζουν θεμάτων ασφάλειας, την εμπιστοσύνη στις κεφαλαιαγορές και το ρόλο των κυβερνήσεων. Τέλος, η Shell δεν αρκείται μόνο στη διατύπωση των σεναρίων αλλά προχωρά και σε εξέταση και εστίαση σε προκαθορισμένες τάσεις κοινές για όλα τα σενάρια και σχεδιάζει πιθανές επιπτώσεις στην οικονομική και ενεργειακή σκηνή.

Σύμφωνα με τον Phillip Watts, επικεφαλής του συμβουλίου των Διευθυντών του ομίλου, στη Shell χρησιμοποιούν μακροπρόθεσμα σενάρια γύρω από ενεργειακά θέματα, τα οποία έχουν ορίζοντα μέχρι και 50 χρόνια, για να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν πώς τα ενεργειακά συστήματα θα μπορούν να μεταβληθούν στο μέλλον. Τα σενάρια αυτά δεν ασκήσεις “προφητείας”, αλλά σχεδιάζονται για να προκαλέσουν τη σκέψη των στελεχών ώστε να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις για την επιχείρηση σήμερα. Αυτά τα σενάρια εστιάζουν σε ερωτήσεις-κλειδιά της μορφής “τι θα γίνει εάν...” σχετικά με το πώς αναμένεται να εξελιχθούν τα ενεργειακά συστήματα, πχ. Πότε το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο θα πάψουν να ικανοποιούν την ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση; Τι θα αντικαταστήσει το πετρέλαιο στις μεταφορές; Ποια τεχνολογία θα επιτύχει να βελτιώσει τα περιβαλλοντικά πρότυπα των μηχανοκίνητων μέσων; Πώς θα μπορούσε να αναπτυχθεί υποδομή για την εκμετάλλευση του υδρογόνου; κ.λπ.

7.3 ΟΤΕ- 5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αποτελεί, κατά τη δική μας άποψη, το καλύτερο, εγχώριο, παράδειγμα επεκτατικής στρατηγικής των επιχειρήσεων, όσων αφορά τις εξαγωγές και τις συγχωνεύσεις, αλλά και άλλων βασικών κατηγοριών στρατηγικών ανάπτυξης, με επεκτάσεις μίας εταιρίας σε κάθε τομέα της αλυσίδας παραγωγής και επεκτείνοντάς τη σε ένα διεθνή όμιλο εταιριών.

Προκειμένου να μην κουράσουμε τον αναγνώστη με καταιγισμό παραδειγμάτων, διαφορετικών εταιριών, όπου κάθε φορά θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη, για την ορθή ανάλυσή τους, διαφορετικές συνθήκες εξωτερικού/ εσωτερικού περιβάλλοντος, καταλήξαμε στο παράδειγμα του ΟΤΕ.

Επιπρόσθετα, θεωρούμε ότι τα στελέχη του επέδειξαν μεγάλες ηγετικές ικανότητες και ότι η πολιτική που επέδειξε η εταιρία τις τελευταίες δύο δεκαετίες, είναι η αφομοίωση της έννοιας της επεκτατικής στρατηγικής στο εκατό τις εκατό της.

Οι εξελίξεις στον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών είναι καταιγιστικές. Μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, όπου οι ανακατατάξεις μεταξύ των υπερδυνάμεων είναι συνεχείς, ο ΟΤΕ επέλεξε να ακολουθήσει μια φιλόδοξη στρατηγική διεθνοποίησης. Με συνολικές επενδύσεις της τάξης των 3,5 δισεκατομμυρίων ευρώ σε πολλές χώρες των Βαλκανίων αλλά και της ευρύτερης περιοχής, στοχεύει τόσο στο να εδραιωθεί στην αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα όσο και στο να αποτελέσει μελλοντικά έναν σημαντικό τηλεπικοινωνιακό κόμβο στη Νότιο-Ανατολική Ευρώπη.

Στη συνέχεια περιγράφονται οι χώρες που έχει διεισδύσει ο ΟΤΕ, οι τρόποι/ τομείς δραστηριοποίησής του, οι λόγοι επιλογής, τα οφέλη και οι κίνδυνοι της συγκεκριμένης στρατηγικής. Τέλος, σχολιάζονται τα πρώτα αποτελέσματά της.

Ιστορικό-Δραστηριότητες ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ ιδρύθηκε το 1949 ύστερα από τη συνεργασία της εταιρείας “Cable & Wireless” και της Ελληνικής Τηλεγραφικής Εταιρείας. Ο νέος οργανισμός απέκτησε το αποκλειστικό δικαίωμα της παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα μέχρι και το τέλος του Δεκεμβρίου του 2000.

Στις αρχές της νέας χιλιετίας, ο ΟΤΕ έχει εξελιχθεί σε μία από τις μεγαλύτερες

επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο, παρέχοντας μια μεγάλη γκάμα τεχνολογικών υπηρεσιών και προϊόντων σχεδόν σε κάθε νοικοκυριό και επιχείρηση στη χώρα. Ουσιαστικά, τα τελευταία χρόνια έχει εξελιχθεί σε έναν όμιλο εταιρειών, έχοντας κάτω από τον έλεγχό του αρκετές θυγατρικές εταιρείες. Οι σημαντικότερες είναι οι ακόλουθες :

Η “ Cosmote”, η οποία πιθανότατα αποτελεί την πιο επιτυχημένη επιχείρηση του ομίλου. Η Cosmote είναι στις αρχές του 2002 η πρώτη σε μερίδιο αγοράς εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, ξεπερνώντας τη μέχρι πρόσφατα κυρίαρχη Vodafone. Η επιτυχία αυτή αποτελεί σε διεθνές επίπεδο, μοναδικό παράδειγμα επιχείρησης που εισέρχεται ως τρίτος παροχέας κινητής τηλεφωνίας σε μια χώρα και καταφέρνει να υποσκελίσει τους δύο πρώτους.

Σύμφωνα με το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης του ΟΤΕ, προβλέπεται η δημιουργία τεσσάρων τομέων που θα έχουν υπό την εποπτεία τους τις βασικές δραστηριότητες του ομίλου(σταθερή τηλεφωνία, κινητή τηλεφωνία, Internet και λοιπές δραστηριότητες),

Οι κυριότερες χώρες και τομείς επενδυτικής δραστηριότητας ΟΤΕ:

Σερβία

Ο ΟΤΕ ξεκίνησε τις επενδυτικές του δραστηριότητες τον Ιούνιο του 1997 με την εξαγορά μέρους της “Telecom Serbia”, η οποία είχε προκηρύξει διαγωνισμό για την πώληση μειοψηφικού πακέτου (49%). Η διοίκηση του ΟΤΕ απέφυγε να καταθέσει αυτόνομη προσφορά, λόγω της σχετικής απειρίας της σε διεθνείς επενδύσεις, αλλά και λόγω του αυξημένου κόστους της επένδυσης.

Κατόπιν συζητήσεων και διαπραγματεύσεων, ο ΟΤΕ κατέληξε σε συμφωνία με την ιταλική εταιρεία “Telecom Italia”. Η προσφορά των δύο εταιρειών επικράτησε των άλλων ανταγωνιστών και το 20% της Telecom Serbia πέρασε στον ΟΤΕ. Το υπόλοιπο 51% του μετοχικού κεφαλαίου ανήκει στο δημόσιο οργανισμό της Σερβίας “PTT Traffic”.

Εδώ ο ΟΤΕ αντιμετώπισε μια σειρά από σοβαρότατα προβλήματα εξαιτίας του πολέμου και της καταστροφής μέρος του δικτύου, της υποτίμησης του δηναρίου, του οικονομικού εμπάργκο, των σχέσεων με την Αλβανική κοινότητα κ.α.

Παρά τις αντίξοες συνθήκες, στο τέλος του 2001 οι πελάτες αυξήθηκαν σημαντικά, όπως και η γεωγραφική κάλυψη. Για παράδειγμα, στο τέλος του 2001 η Telecom Serbia είχε 2.300.000 πελάτες, ποσοστό ψηφιακοποίησης 50,5%, ενώ η τηλεφωνική πυκνότητα έφθανε το 25%. Οι στόχοι της εταιρείας για το 2002 είναι: αύξηση της πελατειακής βάσης κινητής τηλεφωνίας, εγκατάσταση 120.000 νέων συνδέσεων σταθερής τηλεφωνίας, εγκατάσταση

6.500 καρτοτηλεφώνων, ψηφιακοποίηση 65% και έναρξη παροχής υπηρεσιών internet.

Τελευταία, συζητείται η αύξηση του ποσοστού του ΟΤΕ στην Telecom Serbia και η ανάληψη της διοίκησής της, καθώς η Telecom Italia διαμήνυσε στην ηγεσία του ομίλου ΟΤΕ ότι είναι έτοιμη να αποχωρήσει από την εταιρεία.

Βουλγαρία

Παρόλο που η πρωτεύουσα της Βουλγαρίας, Σόφια, παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σταθερών τηλεφωνικών γραμμών στην Ανατολική Ευρώπη με 34 γραμμές ανά 100 κατοίκους, οι υπόλοιπες πόλεις της Βουλγαρίας στερούνται σε μεγάλο βαθμό σταθερές τηλεφωνικές γραμμές. Υπάρχουν, κατά συνέπεια, ευκαιρίες για ανάπτυξη και κερδοφορία στη Βουλγαρία από τηλεπικοινωνιακές εταιρείες.

Αρχικά ο ΟΤΕ, σε συνεργασία με τη γερμανική εταιρεία τηλεπικοινωνιών “ΚΡΝ”, προσφέροντας 600 εκατομμύρια δολάρια απέκτησαν το 51% της “Bulgarian Telecommunications Company” (“BTC”). Συγκεκριμένα ο ΟΤΕ πρόκειται να αποκτήσει το 40% των δικαιωμάτων των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και το 60% των υπηρεσιών της σταθερής. Οι δύο εταιρείες σκοπεύουν επίσης να εισάγουν την “BTC” στο βουλγαρικό χρηματιστήριο σε ορίζοντα τριών ετών.

Στη Βουλγαρία επίσης, ο ΟΤΕ απέκτησε τη δεύτερη άδεια κινητής τηλεφωνίας 15ετούς διάρκειας, προσφέροντας ένα τίμημα της τάξης των 135 εκατ.δολαρίων. Για το σκοπό αυτό ίδρυσε την εταιρεία Cosmo Bulgaria Mobile (εμπορική ονομασία), η λειτουργία της οποίας ξεκίνησε τον Ιούλιο του 2001.

Ήδη η Globul, η οποία αποτελεί το δεύτερο GSM δίκτυο της χώρας, προχωρεί με πολύ γρήγορους ρυθμούς στην ανάπτυξη του Δικτύου. Μάλιστα η επιχείρηση απέσπασε το βραβείο για την καλύτερη επένδυση της χρονιάς από την Κρατική Τηλεόραση της Βουλγαρίας.

Ο ΟΤΕ στοχεύει να αποκτήσει κυρίαρχη θέση στην αγορά κινητής τηλεφωνίας της Βουλγαρίας ως το τέλος του 2003, ενώ ως το τέλος του 2002 φιλοδοξεί να επιτύχει κάλυψη του 85% της χώρας με καλή ποιότητα. Επιθυμεί, επίσης, να εισαγάγει στην αγορά προϊόντα που θα χτίσουν προτίμηση και πίστη, θα αυξήσουν την κερδοφορία του και θα βελτιώσουν την εταιρική του εικόνα.

Πέρα από το καθαρά τηλεπικοινωνιακό κομμάτι, ο ΟΤΕ εξαπλώθηκε στη Βουλγαρία και μέσω της θυγατρικής του ΟΤΕ Consulting. Στα μέσα του 2001, η εταιρεία εισήλθε στη βουλγαρική αγορά με την επωνυμία Advanced Business & Technology Services (AB&TS) και προχώρησε σε διαπραγματεύσεις για τη σύναψη στρατηγικών συμφωνιών με τοπικές

συμβουλευτικές εταιρείες.

Ρουμανία

Μια από τις σημαντικότερες σε μέγεθος επενδύσεις του ΟΤΕ στις ξένες αγορές τηλεπικοινωνιών είναι αυτή που πραγματοποιήθηκε στη Ρουμανία. Ο ΟΤΕ με την προσφορά που έκανε το Νοέμβριο του 1998 απέκτησε το 35% της “Rom Telecom”, η οποία κατέχει το αποκλειστικό δικαίωμα να προσφέρει υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας έως και την 01/01/2003. Μάλιστα, ο ΟΤΕ κατάφερε να εξασφαλίσει τον έλεγχο της εταιρείας σε επίπεδο διοίκησης.

Ο ΟΤΕ σκοπεύει να αυξήσει την τηλεφωνική πυκνότητα στη Ρουμανία σε 23.5% το 2002 από 16.9% που ήταν το 1998 και την ψηφιακοποίηση σε 67.1% στο 2002 από 42.5% που ήταν το 1998. Οι κινήσεις αυτές αποτέλεσαν ένα από τα μεγαλύτερα επενδυτικά βήματα στην ιστορία του ΟΤΕ, καθώς του έδωσαν πρόσβαση σε μια αγορά 24 εκατομμυρίων καταναλωτών, υπερδιπλάσια της ελληνικής και με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Επιπλέον, η υποψηφιότητα της Ρουμανίας για ένταξη στην Ε.Ε. την καθιστά ιδιαίτερα ελκυστικό προορισμό για τον ΟΤΕ, καθώς διανοίγονται σημαντικές προοπτικές και εξασφαλίζονται εγγυήσεις για το μέλλον της επένδυσης.

Όπως και στην περίπτωση της Βουλγαρίας ο ΟΤΕ απέκτησε και εδώ παρουσία μέσω της θυγατρικής του ΟΤΕ Consulting στα τέλη το 2000 (το εμπορικό της όνομα είναι Advanced Technical & Business Consulting SRL), με έδρα το Βουκουρέστι. Η εταιρεία αυτή έχει ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών που αφορούν στην υλοποίηση επενδύσεων και την επιλογή τρόπων διείσδυσης στην τοπική αγορά.

Αλβανία

Στη γειτονική Αλβανία, ο ΟΤΕ κατέχει το 85% της αλβανικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας “AMC”. Η εξαγορά αυτή θεωρήθηκε ως μεγάλη επιτυχία, δεδομένων των ρυθμών ανάπτυξης της τοπικής αγοράς. Ο οργανισμός σκοπεύει να επεκτείνει και να αναβαθμίσει συγχρόνως το δίκτυο της “AMC” και να καλύψει το 75% του πληθυσμού της Αλβανίας. Η απόκτηση της “AMC” από τον ΟΤΕ πραγματοποιήθηκε με μια προσφορά της τάξεως των 78 εκατομμυρίων δολαρίων, έναντι των 40 εκατομμυρίων τα οποία προσέφερε η “Panafon”. Λίγους μήνες μετά από αυτό το γεγονός, όμως, παραχωρήθηκε από την “Panafon” με μόλις τα μισά χρήματα, δηλαδή με 38 εκατ. δολάρια.

Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (ΠΓΔΜ)

Τα Σκόπια, αποτελούν μια αρκετά υποσχόμενη αγορά. Στην αγορά αυτή ο ΟΤΕ κέρδισε σε διαγωνισμό για την εκχώρηση της δεύτερης άδειας κινητής τηλεφωνίας GSM των Σκοπίων. Η συγκεκριμένη επένδυση αποτελεί σημαντικό κρίκο της επενδυτικής στρατηγικής του ΟΤΕ στη ΝΑ Ευρώπη.

Πέραν του εγχώριου πληθυσμού το αγοραστικό κοινό των υπηρεσιών του ΟΤΕ περιλαμβάνει και τις δυτικές σταθεροποιητικές δυνάμεις που είναι εγκατεστημένες στην περιοχή, με προοπτική μακροχρόνιας παραμονής και σημαντικές ανάγκες για υπηρεσίες επικοινωνίας υψηλής ποιότητας. Η ΠΓΔΜ αποτελεί μια αγορά με δυναμικά στοιχεία ανάπτυξης, καθώς συγκεντρώνει το ενδιαφέρον και την υποστήριξη της Ε.Ε., των ΗΠΑ και του ΝΑΤΟ και η επιβίωσή της στα σημερινά γεωγραφικά όρια αποτελεί το κλειδί για τη σταθερότητα στην περιοχή.

Αρμενία

Οι επενδύσεις στην Αρμενία αποτέλεσαν την πρώτη προσπάθεια του ΟΤΕ να δοκιμάσει μόνος του τις δυνάμεις του. Ο ΟΤΕ συμμετέχει ενεργά στην αρμενική αγορά τηλεπικοινωνιών κατέχοντας το 90% της αρμενικής επιχείρησης τηλεπικοινωνιών “ArmenTel”. Η συγκεκριμένη εξαγορά πραγματοποιήθηκε το Μάρτιο του 1998 αντί του ποσού των 120,3 εκ. ευρώ. Η “ArmenTel” κατέχει το αποκλειστικό δικαίωμα παροχής κινητής και σταθερής τηλεφωνίας στην Αρμενία μέχρι και το έτος 2013, καθώς επίσης και το αποκλειστικό δικαίωμα παροχής υπηρεσιών καλωδιακής τηλεόρασης. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του ΟΤΕ είναι η επέκταση και η αναβάθμιση του δικτύου της “ArmenTel”. Όμως η συγκεκριμένη επένδυση στην Αρμενία απέβη τελικώς εξαιρετικά ζημιογόνα και σύμφωνα με πληροφορίες αλλά και δηλώσεις ανωτάτων στελεχών του ΟΤΕ μελετάται σοβαρά η αποχώρηση από την αρμενική αγορά, πιθανότατα μέσω ανταλλαγής της “ArmenTel” με μερίδιο της τάξης του 35% στην τουρκική επιχείρηση τηλεπικοινωνιών “Turkcell”.

Ουκρανία, Ιορδανία, Υεμένη, Μολδαβία, Τουρκία, Γεωργία και Λιθουανία

Στην **Ουκρανία** ο ΟΤΕ συμμετέχει στην κοινοπραξία “Ukrainian Wave” μαζί με αμερικάνικες εταιρείες. Οι δραστηριότητες του ΟΤΕ στη χώρα έχουν να κάνουν με την εγκατάσταση ενός ασύρματου δικτύου σταθερής και κινητής τηλεφωνίας στην περιοχή της L ‘νιν στη δυτική Ουκρανία. Η έναρξη των δραστηριοτήτων αυτών έγινε το Δεκέμβριο του 1997. Παρόλα αυτά, η κοινοπραξία, εξαιτίας της ουκρανικής γραφειοκρατίας, ξεκίνησε την

εκμετάλλευση των δραστηριοτήτων της το Δεκέμβριο του 1999. Από την Hellascom προωθείται και το έργο που έχει αναλάβει στην περιοχή Ντόνετσκ της Ουκρανίας. Εκεί η εταιρεία έχει λάβει άδεια, με συνεταιίρους τους τοπικούς δήμους, με στόχο να δημιουργηθεί ένας καινούργιος οργανισμός τηλεπικοινωνιών. Η Hellascom θα κατέχει το 49% των μετοχών του οργανισμού και θα αναλάβει το σύνολο των κατασκευαστικών έργων.

Ο ΟΤΕ έχει επενδύσει και στην **Ιορδανία** κατέχοντας μαζί με τη θυγατρική του “Hellascom” το 50% της “Trans Jordan for Communication Services” (“T.J.C.S.”). Με την επένδυση αυτή ο ΟΤΕ έχει αποκτήσει την άδεια εγκατάστασης καρτοτηλεφώνων για 15 χρόνια στη χώρα αυτή. Η εταιρεία σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί στην παροχή λοιπών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών ενόψει της πλήρους απελευθέρωσης της τοπικής αγοράς την προσεχή διετία. Επιπλέον, στόχος είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας σε άλλες αραβικές χώρες.

Στην **Υεμένη** ο ΟΤΕ έχει αναλάβει την εγκατάσταση καρτοτηλεφώνων συμμετέχοντας στην κοινοπραξία YEMEN PAYPHONE COMPANY με ποσοστό 10% επί του μετοχικού της κεφαλαίου. Στην ίδια εταιρεία συμμετέχει και η “Hellascom” με ποσοστό 15%.

Αναφορικά με τη **Μολδαβία** και την **Τουρκία**, ο ΟΤΕ προσδοκά να αποκτήσει το 40% του μετοχικού κεφαλαίου της μολδαβικής εταιρείας τηλεπικοινωνιών “MoldTelecom”, καθώς και το 35% της τουρκικής εταιρείας “Turkcell”.

Ο ΟΤΕ ανέλαβε για λογαριασμό της **λιθουανικής** εταιρείας τηλεπικοινωνιών LIETUVOS TELEKOMAS την εγκατάσταση ψηφιακών παροχών και την τοποθέτηση ζευκτικού δικτύου με καλώδια οπτικών ινών, καθώς και την υπέρθεση σ’ αυτό συστημάτων SDH, με δική του χρηματοδότηση. Το έργο έχει ήδη τεθεί σε λειτουργία, έχει πλήρως αποπληρωθεί από τη λιθουανική πλευρά και απέφερε σημαντικά κέρδη στον Οργανισμό.

Κύπρος

Μια από τις πιο πρόσφατες δραστηριότητες του ΟΤΕ είναι η κοινοπραξία του με κυπριακούς φορείς, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ενιαίας δορυφορικής ομπρέλας και για την Ελλάδα και για την Κύπρο. Η επιλογή αυτή αποτελεί απάντηση στο τουρκικό μονοπώλιο πάνω από τον ουρανό των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου. Η κοινοπραξία, παρά τις καθυστερήσεις, οδήγησε στη δημιουργία μιας ενιαίας πολιτικής με την Κύπρο. Μέσα από το συγκεκριμένο έργο θα προωθηθεί και η τετραμερής συνεργασία Ελλάδας, Κύπρου, Βατικανού και Βουλγαρίας. Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην κοινοπραξία ίδρυσαν την Hellas Sat Consortium Ltd που έχει συσταθεί στην Κύπρο. Το δορυφορικό σύστημα Hellas Sat θα αποτελείται από δύο δορυφόρους. Ο πρώτος θα

εκτοξευθεί το αργότερο ως τις 31 Αυγούστου 2002 και ο δεύτερος ως τις 31 Μαρτίου 2004.

Αποτελέσματα της Στρατηγικής Διεθνοποίησης

Κύριο αποτέλεσμα από την υιοθέτηση της στρατηγικής διεθνοποίησης του ΟΤΕ είναι η αναδιάρθρωση του οργανισμού. Οι στόχοι που ετέθησαν απαιτούν τολμηρές αποφάσεις βασισμένες όχι μόνο στη χρηματοοικονομική, αλλά και στην επιχειρηματική λογική και πάντα σε συνάρτηση με τις κινήσεις των υπόλοιπων ευρωπαϊκών και αμερικανικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών.

Ο ΟΤΕ τα δύο τελευταία χρόνια παρουσιάζει μείωση των κερδών του στις χώρες όπου δραστηριοποιείται, γεγονός που αποδεικνύει ότι τέτοιες προσπάθειες έχουν μεγάλο κόστος, το οποίο συχνά δεν καλύπτεται από τον κύκλο εργασιών του οργανισμού, όσο αυξημένος κι αν αυτός είναι. Η διοίκηση βέβαια του ΟΤΕ, είναι πεπεισμένη ότι η διεθνής στρατηγική του οργανισμού σύντομα θα καρποφορήσει. Το 2004 υπολογίζεται ότι το 20% των εσόδων του ομίλου θα προέρχεται από τις επενδύσεις έξω από τα ελληνικά σύνορα. Σ' αυτό προβλέπουν και οι μέτοχοι του ΟΤΕ, βλέπουν τη μετοχή του οργανισμού να κατέχει τα τελευταία 5 χρόνια ένα παγκόσμιο αρνητικό ρεκόρ, αν και η διοίκηση του ΟΤΕ επιμένει πως η χρηματιστηριακή πορεία της μετοχής δεν αναδείκνυε σε καμιά στιγμή την πραγματική αξία του οργανισμού.

Πάντως, στις αρχές του 2002 ο όμιλος του ΟΤΕ είναι ο αδιαμφισβήτητος πρωταγωνιστής της βαλκανικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς. Σε αυτό συντέλεσε η απόφαση της ηγεσίας του ΟΤΕ για τη δυναμική είσοδό του στις αγορές των γειτονικών μας χωρών, σε μια εποχή που το σύνολο σχεδόν των ευρωπαϊκών και διεθνών εταιριών-μεγαθηρίων του κλάδου δίσταζαν να προχωρήσουν σε παρόμοιες κινήσεις. Βέβαια, αναφορά θα πρέπει να γίνει στο γεγονός ότι η επέκταση αυτή δεν ήταν μια αυτόματη διαδικασία που δεν αντιμετώπισε σημαντικές δυσκολίες. Δύο ήταν όμως τα κρίσιμα στοιχεία που οδήγησαν στη σημερινή επιτυχή κατάληξη. Κατ' αρχάς, το γεγονός ότι η αξιοποίηση της ιδιαίτερης γνώσης που ήδη διέθετε, έδωσαν στον όμιλο ΟΤΕ τη δυνατότητα να παράσχει υπηρεσίες στο καταναλωτικό κοινό των χωρών στις οποίες ενεργοποιούταν, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των πολιτικών και οικονομικών ηγεσιών των χωρών αυτών. Επιπλέον, η σημαντική επένδυση και η πολιτική του ομίλου στις χώρες στις οποίες ήταν παρών τον ανήγαγαν σε σημαντικό αρωγό και συμπαραστάτη στην προσπάθεια των πολιτικών ηγεσιών της Βαλκανικής για την οικονομική ανάπτυξη και την ευμάρεια των χωρών τους.

Έτσι, ο ΟΤΕ κατάφερε να εδραιωθεί ανάμεσα στις ισχυρότερες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, αναβαθμίζοντας την πιστοληπτική του ικανότητα σύμφωνα με την αξιολόγηση των οίκων "Moody's" και "Standard & Poor's". Συνακόλουθα, ενώ κατά τη διάρκεια του 2000

το σύνολο σχεδόν των Τηλεπικοινωνιακών Εταιρειών της Ευρώπης υποβαθμίστηκε από τους Οίκους αξιολόγησης, εξαίρεση υπήρξε η αξιολόγηση του ΟΤΕ. Οι δύο Οίκοι, αναλύοντας τη δυναμική στρατηγική διεθνοποίησης του ομίλου, την κυρίαρχη θέση του στην ελληνική αγορά, το χαμηλό ποσοστό δανειακής επιβάρυνσης και την αναμενόμενη συνέχιση των θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων του οργανισμού, αποφάσισαν να αναβαθμίσουν την πιστοληπτική του ικανότητα από A-(stable outlook) σε A (positive outlook) (Standard & Poor's) ή απλά να τη διατηρήσουν στα ήδη υψηλά επίπεδα βαθμολογίας (Moody's). Η καλή γνώμη που έχουν οι ξένοι για τον ΟΤΕ φαίνεται από το ότι μεγάλοι οίκοι του εξωτερικού συστήνουν προς αγορά τη μετοχή του ΟΤΕ.

7.4 ΕΡΕΥΝΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕήΣ

Η έρευνα έλαβε χώρα στις αρχές της νέας χιλιετίας και μελετούσε τις ΕήΣ που διεξήχθησαν την τριετία 1997-1999, δηλαδή την περίοδο της μεγάλης χρηματιστηριακής άνθησης.

Η έρευνα μας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τη συγκεκριμένη τριετία ο πληθυσμός των ΕήΣ ανέρχεται σε 242 περιπτώσεις. Από αυτές μελετήθηκαν σε βάθος 72 περιπτώσεις ΕήΣ, δηλαδή ποσοστό 30% του πληθυσμού. Το γεγονός ότι μελετήθηκε σχεδόν μία στις τρεις εξαγορές που διενεργήθηκαν τη συγκεκριμένη περίοδο μας κάνει να πιστεύουμε ότι το δείγμα μας είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού των επιχειρήσεων που διεξήγαγαν ΕήΣ, και κατά συνέπεια μας δίνει τη δυνατότητα σχετικά ασφαλούς γενίκευσης των συμπερασμάτων μας.

Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέξαμε τη δομημένη και άμεση μέθοδο, δηλαδή τυποποιημένες ερωτήσεις και απαντήσεις που κάνουν ευκολότερη τη συμπλήρωση, ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων. Ο τρόπος συλλογής των στοιχείων έγινε με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης (ερωτηματολόγιο). Ο λόγος που επελέγη η προσωπική συνέντευξη για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ήταν για να βεβαιωθούμε πως θα συμπληρωθούν όλα τα μέρη του και να δώσουμε όλες τις απαραίτητες διευκρινήσεις στους ερωτώμενους. Τα άτομα που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια ήταν υψηλόβαθμα στελέχη της “εξαγοράζουσας” εταιρίας.

Συνοπτικά Συμπεράσματα

Σταχυολογώντας μερικά από τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας θα μπορούσαμε να πούμε ότι:

- Στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι ελληνικές επιχειρήσεις προτιμούν τις οριζόντιες ή/ και συσχετισμένες ΕήΣ έναντι των ασυσχέτιστων.
- Τα βασικά κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις σε ΕήΣ σχετίζονται με την μεγέθυνση των μεριδίων αγοράς, την προσφορά αξίας στους μετόχους και την επίτευξη συνεργειών.
- Ο Διευθύνων Σύμβουλος των επιχειρήσεων παρουσιάζεται να έχει τον πρώτο λόγο στις στρατηγικές αυτές κινήσεις, τόσο από άποψη σύλληψης της απόφασης, όσο

και από άποψη συμμετοχής στην όλη διαδικασία λήψης της απόφασης.

- Δύο στις τρεις επιχειρήσεις του δείγματος είχαν ήδη την εμπειρία τουλάχιστον άλλης μίας ΕήΣ πριν από αυτήν που μελετάμε. Επίσης, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων συνέχισαν σε νέες κινήσεις ΕήΣ, καθώς το 62,5% των επιχειρήσεων του δείγματος προχώρησαν σε τουλάχιστον μία ΕήΣ.
- Ιδιαίτερα δραστήριες παρουσιάζονται οι εισηγμένες στο ΧΑΑ. Καθώς και οι επιχειρήσεις των οποίων ο ιδρυτής είναι το σημερινό ανώτατο διοικητικό στέλεχος.
- Οι μισές επιχειρήσεις δεν εξετάζουν εναλλακτικούς στόχους προς ΕήΣ.
- Κατά μέσο όρο οι επιχειρήσεις καταβάλλουν τιμήματα που ξεπερνούν τις αρχικές τους εκτιμήσεις. Όμως, οι έμπειρες επιχειρήσεις κατά μέσο όρο καταφέρνουν να μειώσουν το αρχικό εκτιμώμενο τίμημα.
- Περίπου μία στις δύο επιχειρήσεις διενεργούν ΕήΣ χωρίς να έχουν σχεδιάσει τις κινήσεις τους την επόμενη ημέρα αναφορικά με βασικές παραμέτρους, όπως: αλλαγές στην οργανωτική δομή, αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες, αλλαγές στο προσωπικό, αλλαγές στην γκάμα προϊόντων και τους τομείς δραστηριότητας. Πιθανότητα ως αποτέλεσμα των προβλημάτων που αντιμετώπισαν εξ αιτίας του πλημμελούς σχεδιασμού, το 46% των επιχειρήσεων αν μπορούσαν να αλλάξουν κάτι σχετικά με τη συγκεκριμένη ΕήΣ, θα έδιναν μεγαλύτερη βαρύτητα στην προετοιμασία πριν την ΕήΣ.
- Περίπου το 40% των επιχειρήσεων του δείγματος δεν εκπονούν επικοινωνιακό πρόγραμμα. Όμως, οι έμπειρες επιχειρήσεις στην μεγάλη τους πλειοψηφία σχεδιάζουν επικοινωνιακό πρόγραμμα και μάλιστα πολλές από αυτές το σχεδιάζουν πριν την υπογραφή της συμφωνίας ΕήΣ.
- Τα εμπειρικά αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη επικοινωνιακού προγράμματος σχετίζεται θετικά με το βαθμό επίτευξης των προσδοκιών από την ΕήΣ. Όμοια, η συχνότητα επικοινωνίας προς τους εργαζομένους σχετίζεται θετικά με το βαθμό επίτευξης των προσδοκιών.
- Σχεδόν έξι στις δέκα επιχειρήσεις του δείγματος είδαν τη σχετική τους απόδοση (απόδοση στο σύνολο κεφαλαίων) να πέφτει τα επόμενα δύο έτη μετά την ΕήΣ σε σύγκριση με την τριετία πριν την ΕήΣ.
- Τμήματα του πληθυσμού παρουσιάζουν ενδιαφέρουσα συμπεριφορά. Για παράδειγμα, οι μεγάλες επιχειρήσεις του δείγματος στην πλειοψηφία τους βελτιώνουν τη σχετική τους απόδοση σε αντίθεση με τις μικρότερες των οποίων η απόδοση επιδεινώνεται. Όμοια, η σχετική απόδοση των έμπειρων επιχειρήσεων επηρεάζεται

λιγότερο από αυτή των απείρων.

- Η σχετική απόδοση των επιχειρήσεων με μεγάλη διασπορά μετοχών επιδεινώνεται συγκριτικά με την απόδοση των επιχειρήσεων με μικρή διασπορά μετοχών.
- Ποσοστό μεγαλύτερο του 60% των επιχειρήσεων του δείγματος δε βλέπουν τις προσδοκίες τους να υλοποιούνται. Ο ρόλος του επικοινωνιακού προγράμματος στην υλοποίηση των προσδοκιών φαίνεται να είναι καθοριστικός.

Τελικά τι συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση μίας ΕήΣ;

Το κεντρικό ερώτημα που απασχόλησε την έρευνα και βέβαια πρέπει να απασχολεί και τα στελέχη των επιχειρήσεών μας είναι: “Ποιοι παράγοντες συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχημένη υλοποίηση μίας ΕήΣ;”

Η διεθνής έρευνα προτείνει μία πλειάδα παραγόντων που έχουν να κάνουν με:

- τα χαρακτηριστικά της ίδιας της απόφασης ΕήΣ (π.χ ύψος τιμήματος που πληρώθηκε και γνώση μεγέθους αλλαγών που συνεπάγεται η ΕήΣ)
- τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης (π.χ εμπειρία με προηγούμενες ΕήΣ, σχετικό μέγεθος της εξαγοράζουσας σε σχέση με την εξαγοραζόμενη, τυποποίηση διαδικασιών λήψης αποφάσεων της εξαγοράζουσας)
- τα χαρακτηριστικά του επικοινωνιακού προγράμματος (ύπαρξη επικοινωνιακού προγράμματος, χρόνο σχεδιασμού του, συχνότητα επικοινωνίας με εργαζομένους, ποσοστό οικειοθελών αποχωρήσεων)
- τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που λειτουργεί η επιχείρηση (π.χ βαθμός εχθρικότητας του περιβάλλοντος, βαθμός τεχνολογικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον)

Στην παρούσα έρευνα όλοι οι πιο πάνω παράγοντες μετρήθηκαν και συσχετίστηκαν με τη μεταβλητή που μετρούσε το βαθμό επίτευξης των προσδοκιών από μία ΕήΣ.

Πέντε είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την επίτευξη των προσδοκιών για μία ΕήΣ. Οι δύο από αυτούς σχετίζονται με το επικοινωνιακό πρόγραμμα και είναι α) η ύπαρξη επικοινωνιακού προγράμματος και β) η συχνότητα επικοινωνίας με τους εργαζομένους. Και οι δύο παράγοντες επηρεάζουν θετικά την επίτευξη των προσδοκιών για μία ΕήΣ.

Ο βαθμός εχθρικότητας (hostility) του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση επηρεάζει αρνητικά την υλοποίηση των προσδοκιών.

Η ύπαρξη τυποποιημένων διαδικασιών λήψης αποφάσεων σχετίζεται θετικά με την υλοποίηση των προσδοκιών για μία ΕήΣ. Τέλος, και η γνώση των αλλαγών σχετίζεται θετικά.

Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν τον κρίσιμο ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ένα ολοκληρωμένο επικοινωνιακό πρόγραμμα στην επιτυχή υλοποίηση μίας ΕήΣ. Αν μάλιστα αναλογιστούμε ότι ένα ποσοστό που αγγίζει το 40% των επιχειρήσεων του δείγματος δε δημιουργεί επικοινωνιακό πρόγραμμα, κατανοούμε ίσως το γιατί μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων του δείγματος δεν κατορθώνει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες που αρχικά είχαν εκφράσει για την ΕήΣ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έχοντας φτάσει πλέον στο τέρμα του δρόμου της εργασίας αυτής, η ελπίδα μας, σαν δημιουργοί της, είναι να γίνεται εύκολα και πλήρως κατανοητή στον αναγνώστη της.

Μία περαιτέρω αναφορά ή πλατασμός των όσων ήδη έχουν ειπωθεί, κρίνονται άσκοπα. Οπότε θα περάσουμε στην ουσία και σε αυτά που επιθυμούμε να μείνουν σαν σκεψεις σε κάθε επίδοξο νέο επιχειρηματία.

Οι στρατηγικές, δεν είναι μέρος ενός οδηγού ενδεικτικής λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αντίθετα, είναι η συνεχής δύναμη η οποία κινεί τους τροχούς της επιχείρησης, ώστε να μη σταματήσουν λίγο μετά την πρώτη τους ώθηση, εκείνη της ιδέας ή του χρήματος.

Ο κύκλος όμως της αγοράς, ξαναπερνάει την κάθε εταιρία από την αφετηρία της ξανά και ξανά. Αν μία στρατηγική δεν οδηγήσει στο κέρδος, τότε ο σκοπός της είναι κατα το ήμισυ ολοκληρωμένος. Για να επιτυγχάνεται πάντοτε (εάν υποθέσουμε ότι το επίρρημα πάντα χωράει σε οτιδήποτε περιγράφει την οικονομία) το κέρδος, η αναγνώριση και η ανάλυση κάθε ερεθίσματος που λαμβάνουν τα στελέχη των οργανισμών από το περιβάλλον του, είναι ο μόνος τρόπος. Ο άρτιος σχεδιασμός και η σωστή αξιολόγηση του οράματος είναι δύο απαραίτητες προϋποθέσεις. Ενώ και όταν ένα στέλεχος, δε γνωρίζει το από πού θα αντλήσει τα οικονομικά εφόδια, ούτως ώστε να μην ρισκάρει την υπάρχουσα οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, υπάρχει περίπτωση η ήττα, που τυχόν να έρθει, να φέρει χρεοκοπίας κατάρρευση.

Η απάντηση στο ερώτημα: “Μόλις ξεκίνησα την επιχείρησή μου..Τι κάνω τώρα;”, είναι:

“Σήκωσε τα αυτιά σου όπως μία σουρικότα φρουρός στην έρημο Καλαχάρι, μην εφησυχάζεσαι γιατί κανένας μέρμηγκας δε θα σου χαρίσει φαγητό το χειμώνα, φρόντισε στον πύργο της Πίζας-της αγοράς το δικό σου δωμάτιο να είναι από τη μεριά που θα ξεκουράζεται ξαπλώνοντας στο έδαφος και μην κοιτάς να φτάσεις ρετιρέ, γιατί θα καταλήξεις να κρέμεσαι σαν από μία κλωστή.”

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία:

Παπαδάκης, Β., (2012) *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνικά και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α'.* 6^η εκδ. Αθήνα: εκδ. Ε. Μπένου

Παπαδάκης, Β., (2009) *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνικά και Διεθνής εμπειρία, Μελέτες Περιπτώσεων, Τόμος Β'.* Αθήνα: εκδ. Ε. Μπένου

Άρθρα:

Τσικόπουλος, Α. (2012). Περιοδικό Specisoft Α.Ε.. *Ανάλυση Κινδύνων Επιχειρήσεων (Risk Analysis).* Τεύχος 2012, 2 - 11.

Διαδίκτυο:

Γκούτσος Σταύρος Επ. Καθ. Προγραμματισμός

Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:

http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mech.upatras.gr%2F~goutsos%2Fbd-i%2Fchapter2.doc&ei=rwT9ULb2FMLB0gXKwYDwDA&usg=AFQjCNEBFlua9cPIXIh694oBpm_fVW46Jg&bvm=bv.41248874,d.d2k

αντλήθηκε την 1/1/2013 : 1.23

Γκλεζάκος Μιχάλης (2004). Εισαγωγή στην ανάλυση της οικονομικής κατάστασης των επιχειρήσεων

Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:

http://www.unipi.gr/faculty/migl/aoke/aoke_notes.pdf

αντλήθηκε την 4/1/2013 : 11.15

Σακκάς Νίκος (2002). Αξιολόγηση Επενδύσεων, ΜΕΡΟΣ Ι: Βασική Θεωρία

Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:

http://www.lib.teiher.gr/webnotes/stef/Texnoikonomiki_Analysi/book_2.pdf

αντλήθηκε την 10/1/2013 : 17.00

Ευρωπαϊκό Κέντρο Επιχείρησης & Καινοτομίας Σερρών, Υποστήριξη Επιχειρηματικών Ιδεών των σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών. Καινοτομία Προϊόντος

Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:

<http://www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/product-innovation.pdf>

αντλήθηκε την 14/4/2013 : 18.20

Κούκου Μαρία Γ (2008). Η Δικτύωση (Clustering) στον Κλάδο των Συμβούλων Μάνατζμεντ ως Καινοτομική Στρατηγική Ανάπτυξης

Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:

<http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/546/1/KoukouMsc2008.pdf>

αντλήθηκε την 5/8/2013 : 19.45

Wikipedia.org (2013). Μοντέλο ανταγωνιστικών δυνάμεων

Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:

http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD

αντλήθηκε την 20/8/2013 : 21.00

Chris Megas (2011). Αξιολόγηση Επενδύσεων - Επιλογή Νομοθεσίας

Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου:

<http://mke.teilar.gr/genika-themata/item/92->

[%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83](http://mke.teilar.gr/genika-themata/item/92-%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83)

[%CE%B7-](#)

[%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%8D%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AE-%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82.html](#)

αντλήθηκε την 29/8/2013 : 21.00