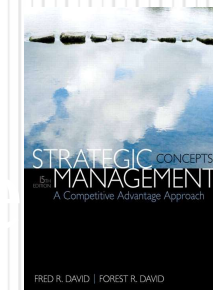
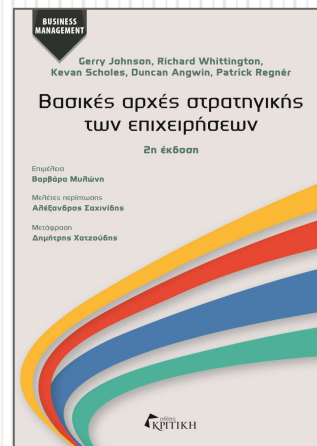


Διάλεξη 5

Εταιρική στρατηγική



... εισαγωγικά



* Εφαρμογή στρατηγικής

Μαθησιακά αποτελέσματα (1)

Έπειτα από τη μελέτη του συγκεκριμένου κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- Αναγνωρίσετε εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές, όπως διείσδυση αγοράς, ανάπτυξη προϊόντος, ανάπτυξη αγοράς, διαφοροποίηση.
- Διακρίνετε τις διαφορετικές στρατηγικές διαφοροποίησης (συσχετισμένης και ασυσχέτιστης) και να αξιολογήσετε τους οδηγούς διαφοροποίησης.
- Αξιολογήσετε τα σχετικά οφέλη της κάθετης ολοκλήρωσης και της εξωτερικής ανάθεσης.

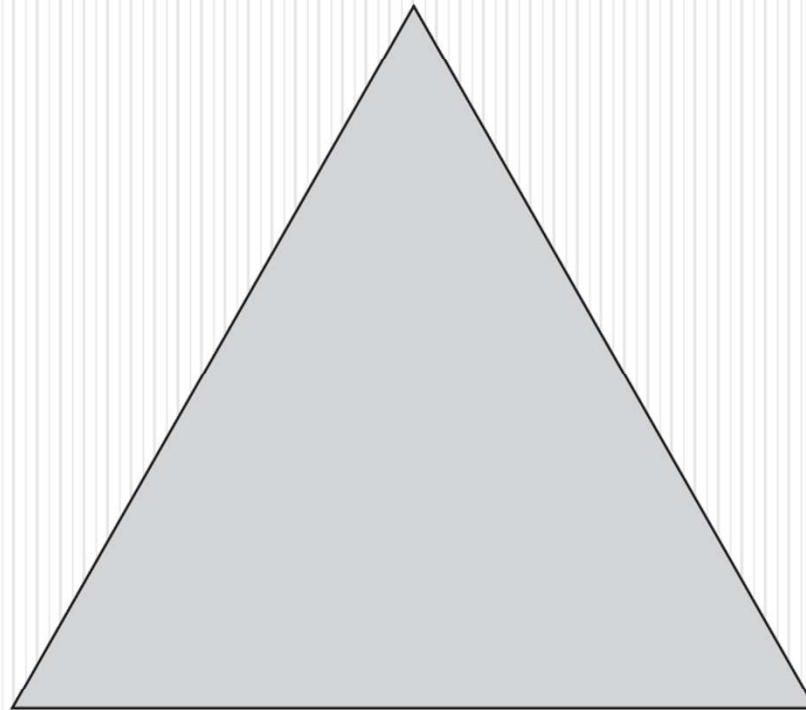
Μαθησιακά αποτελέσματα (2)

- Αναλύσετε τους τρόπους με τους οποίους μια μητρική εταιρεία μπορεί να προσθέσει ή να καταστρέψει αξία για τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του χαρτοφυλακίου της.
- Αναλύσετε το χαρτοφυλάκιο των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων ενός οργανισμού και να κρίνετε σε ποιες θα πρέπει να γίνει επένδυση και σε ποιες αποεπένδυση.

Στρατηγικές κατευθύνσεις και εταιρική στρατηγική

Φάσμα / Εύρος

Πόσο εκτεταμένο πρέπει να είναι το χαρτοφυλάκιο των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων;



Μητρική εταιρεία

Πώς θα πρέπει η μητρική εταιρεία να προσθέτει αξία στις διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες;

Πίνακες ανάλυσης χαρτοφυλακίου

Σε ποιες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να γίνονται επενδύσεις;

Εταιρική στρατηγική

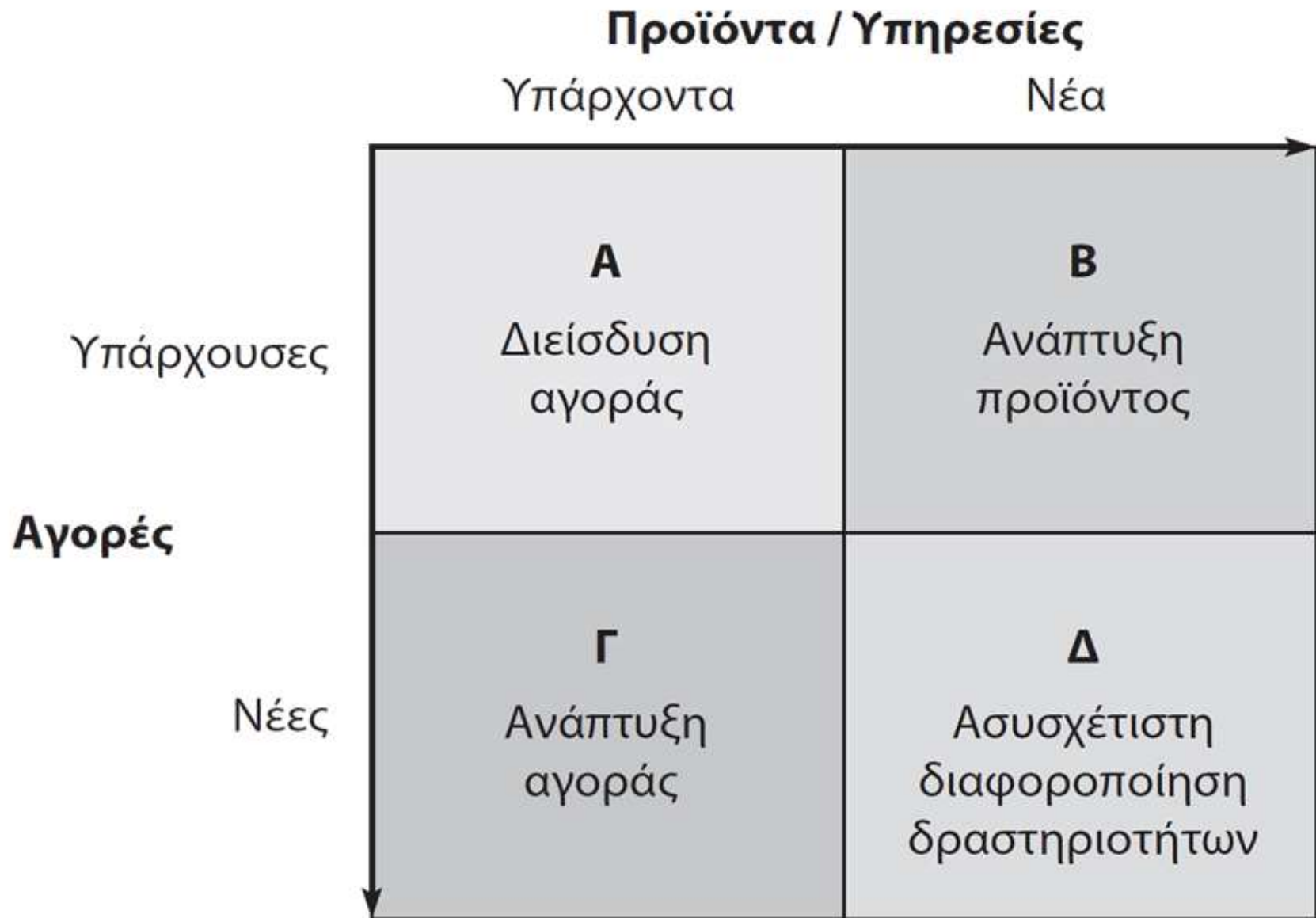
«**Εταιρική στρατηγική**» είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί **οικονομική αξία** μέσα (α) από την **εξάπλωσή** της σε πολλές αγορές και κλάδους και (β) μέσα από τον **συντονισμό** όλων αυτών των δραστηριοτήτων.

«**Εταιρικό πλεονέκτημα**» υπάρχει όταν οι πόροι που υπάρχουν σε ένα οργανισμό υπερτερούν αυτών των ανταγωνιστών, και οδηγούν σε «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

Αποφάσεις εταιρικής στρατηγικής

- Εταιρικό όραμα / αποστολή.
- Εύρος και είδος δραστηριοτήτων.
- Επίτευξη συνεργειών.
- Κατανομή πόρων μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων.
- Οργάνωση και έλεγχος επιχειρηματικών μονάδων.
- Χρηματοοικονομική στρατηγική και δημιουργία αξίας για τους μετόχους.

Κατευθύνσεις εταιρικής στρατηγικής



Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

- Η **διαφοροποίηση** περιλαμβάνει την αύξηση του εύρους των προϊόντων ή των αγορών που εξυπηρετεί ένας οργανισμός.
- Η **συσχετισμένη (συγγενική) διαφοροποίηση** περιλαμβάνει την επέκταση σε προϊόντα ή αγορές που έχουν κάποια σχέση με τις υπάρχουσες δραστηριότητες.
- Η **ασυσχέτιστη διαφοροποίηση** περιλαμβάνει την επέκταση σε νέα προϊόντα ή αγορές που δεν έχουν καμία σχέση με τις υπάρχουσες δραστηριότητες του οργανισμού.

Η επόμενη ενότητα αποτελεί συνδυασμό από πολλαπλές πηγές.



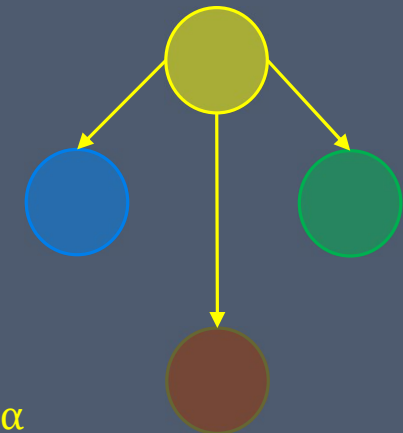
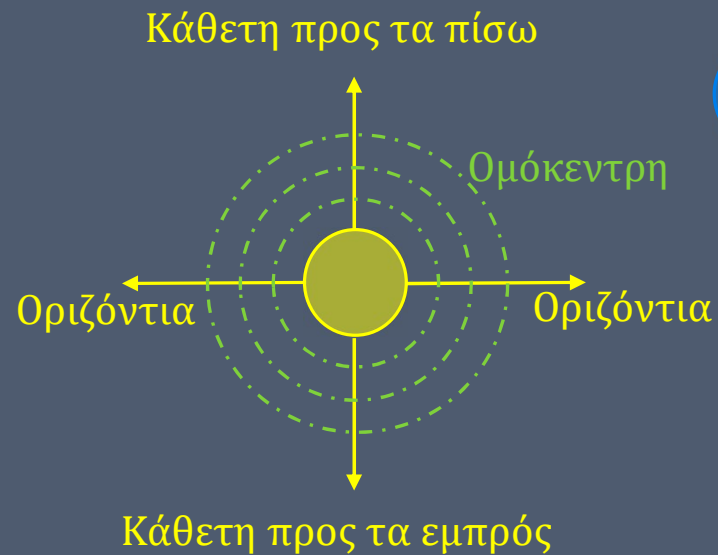
Αμυντικές στρατηγικές, *στρατηγικές σταθερότητας* και *στρατηγικές ανάπτυξης*

Στρατηγικές διαφοροποίησης

Στρατηγικές συγγενικής (συσχετισμένης) διαφοροποίησης

Στρατηγικές μη-συγγενικής (ασυσχέτιστης) διαφοροποίησης

		ΠΡΟΪΟΝ	
		υπάρχον	νέο
Α Γ Ο Ρ Α	υπάρχουσα	<p><i>Σταθεροποίηση</i> <i>Αποχώρηση</i> <i>Εκποίηση</i> <i>Σταθερότητας</i> <i>Διείσδυση σε</i> <i>Αγορές</i></p>	<p><i>Ανάπτυξη</i> <i>Προϊόντος</i></p>
	νέα	<p><i>Ανάπτυξη</i> <i>Αγοράς</i></p>	<p><i>Στρατηγικές</i> <i>διαφοροποίησης</i> <i>Διαφοροποίηση</i> <i>(Συγγενική /</i> <i>Μη Συγγενική)</i></p>



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

Κεντρικές στρατηγικές επιλογές / Grand strategies

A.

Αμυντικές στρατηγικές
(ή εξυγίανσης / διάσωσης)
Defensive strategies / Retrenchment
strategies / Turnaround strategies

- ✓ (α1) Σταθεροποίηση
- ✓ (α2) Αποχώρηση
- ✓ (α3) Εκποίηση



B.

Στρατηγικές σταθερότητας
Stability strategies

- ✓ (β1-β4) Σταθερότητας (Στρατηγική
καμίας αλλαγής, Στρατηγική συγκομιδής
κερδών, Στρατηγικό διάλλειμα,
Στρατηγική προσεκτικών βημάτων)



Κεντρικές στρατηγικές επιλογές / Grand strategies

Γ.

Στρατηγικές ανάπτυξης
Growth strategies

Γ1. Στρατηγικές συγγενικής ανάπτυξης

- ✓ (γ.1.1) Διείσδυση σε αγορές
- ✓ (γ.1.2) Ανάπτυξη προϊόντος
- ✓ (γ.1.3) Ανάπτυξη αγοράς

Γ2. Στρατηγικές διαφοροποίησης

Γ2.1. Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

- ✓ (γ.2.1.1) Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω
- ✓ (γ.2.1.2) Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός
- ✓ (γ.2.1.3) Οριζόντια ολοκλήρωση / διαφοροποίηση
- ✓ (γ.2.1.4) Ομόκεντρη διαφοροποίηση

Γ2.2. Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης



Γ. Στρατηγικές ανάπτυξης (ενδεικτικά)

	existing products	new products
existing markets	<p>Market penetration strategies</p> <ul style="list-style-type: none">• Increase market share with new customers• Increase sale volume for with existing customers• Increase frequency of usage• Increase the amount of used products• Identification of new applications and usage possibilities for existing products <p>Γ1</p>	<p>Product development strategies</p> <ul style="list-style-type: none">• Product improvement• Extension of product groups• Development of new products for the same market <p>Γ1</p>
new markets	<p>Market development strategies</p> <ul style="list-style-type: none">• Develop new markets for existing products• Identification of new geographies• Identification of new market segments and new customer segments <p>Γ1</p>	<p>Diversification strategies</p> <ul style="list-style-type: none">• Vertical diversification• Horizontal diversification / concentric diversification• Diversification towards a new business (conglomerate diversification) <p>Γ2</p>



ΑΓΟΡΑ

		ΠΡΟΙΟΝ	
		Υπάρχον	Νέο
Υπάρχουσα	<p>Σταθεροποίηση: Διατήρηση του % μεριδίου αγοράς</p> <p>Αποχώρηση / Εκποίηση: Κλείσιμο κάποιων καταστημάτων ή πώληση ενεργητικού</p> <p>Διείσδυση σε Αγορές: Νέα καμπάνια μάρκετινγκ ή έμφαση στην ποιότητα</p>	<p>Ανάπτυξη Προϊόντος:</p> <p>Νέα ζεστά γεύματα ή νέα γκάμα ροφημάτων</p>	
Νέα	<p>Ανάπτυξη Αγοράς:</p> <p>Ανάπτυξη σε νησιά και βαλκανικές χώρες ή έμφαση σε μεγαλύτερες ηλικίες</p>	<p>Συγγενική Διαφοροποίηση:</p> <p>Κάθετη προς τα πίσω: Εξαγορά εταιρείας παραγωγής βουτημάτων καφέ</p> <p>Οριζόντια ολοκλήρωση / διαφοροποίηση: Mikel restaurants</p> <p>Μη-Συγγενική διαφοροποίηση: Υπηρεσίες logistics</p>	

(α)

Αμυντικές στρατηγικές
(εξυγίανσης / διάσωσης)

(α) Αμυντικές στρατηγικές

(α.1) Στρατηγική σταθεροποίησης (retrenchment)

(υπάρχον προϊόν/ υπάρχουσα αγορά)

- Απαιτεί αλλαγές στη λειτουργία, και όχι στα προϊόντα και τις υπηρεσίες.
- Πραγματοποιείται όταν ο οργανισμός επιθυμεί να επανασυνταχθεί, μειώνοντας το κόστος και τους διαθέσιμους πόρους, προκειμένου να αντιστρέψει την μείωση των κερδών και των πωλήσεων (π.χ. Starbucks).
- Σχεδιάζεται προκειμένου να θωρακίσει τις βασικές δεξιότητες του οργανισμού.

(α) Αμυντικές στρατηγικές

(α.1) Στρατηγική σταθεροποίησης (retrenchment)

(υπάρχον προϊόν/ υπάρχουσα αγορά)

- Όταν η επιχείρηση διαθέτει διακριτές ικανότητες, αλλά δεν έχει καταφέρει διαχρονικά να πετύχει τους στόχους της.
- Όταν βρίσκεται σε αδύναμη ανταγωνιστική θέση.
- Όταν εμφανίζεται αναποτελεσματικότητα, χαμηλή κερδοφορία, χαμηλό ηθικό εργαζομένων και πίεση από τους μετόχους για καλύτερες αποδόσεις.
- Όταν υπάρχει αποτυχία στην εκμετάλλευση ευκαιριών και ελαχιστοποίηση απειλών.
- Όταν η ανάπτυξη έχει γίνει τόσο γρήγορα, ώστε απαιτείται άμεσα εσωτερική αναδιοργάνωση.

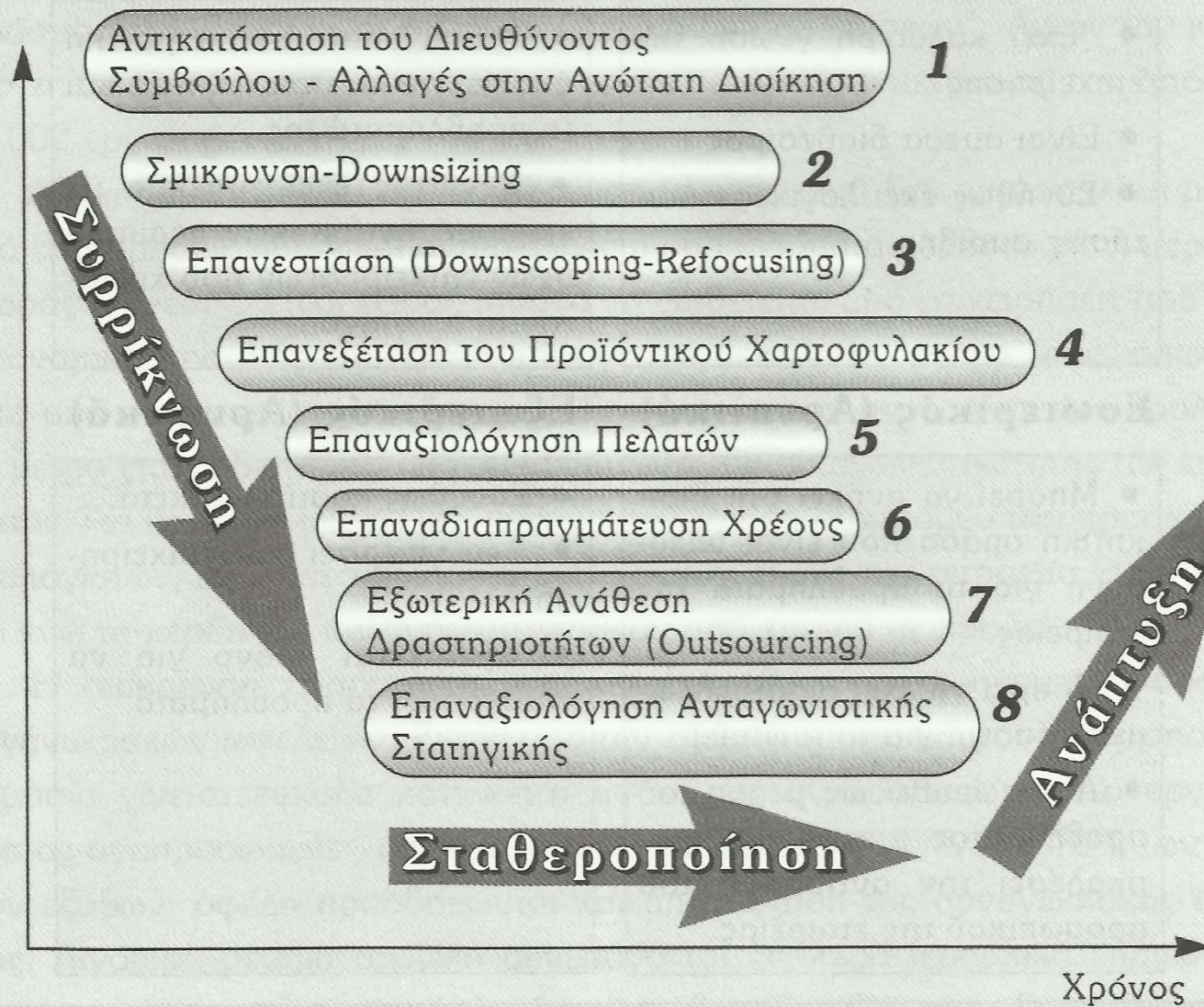
(α) Αμυντικές στρατηγικές

(α.1) Στρατηγική σταθεροποίησης (retrenchment)

(υπάρχον προϊόν/ υπάρχουσα αγορά)

Ο Παπαδάκης (2016), αναφέρεται στη «σταθεροποίηση» ως «συρρίκνωση» και τις αποδίδει τα παρακάτω στάδια:

- Αντικατάσταση του CEO– Αλλαγές στην ανώτατη διοίκηση
- Σμίκρυνση (Downsizing)
- Επανεστίαση (Downscoping – Refocusing)
- Επανεξέταση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου
- Επαναξιολόγηση πελατών
- Επαναδιαπραγμάτευση χρέους
- Εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων (Outsourcing)
- Επαναξιολόγηση ανταγωνιστικής στρατηγικής



Στο Σχήμα, η **σταθεροποίηση** και η **ανάπτυξη** δεν αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στάδια (βήματα), απλά αποτελούν τα αποτελέσματα (outcomes) της διαδικασίας της συρρίκνωσης. Αν όλα πάνε καλά (μετά τα 8 στάδια της συρρίκνωσης), η επιχείρηση σταθεροποιείται και μετά αναπτύσσεται. Διαφορετικά **αποχωρεί** ή **εκποιείται**.

Παραδείγματα (1)

Σταθεροποίηση:

- Starbucks > Αποφασίζει κλείσιμο καταστημάτων και απόλυση εργαζομένων.
- Burberry > Ανακοινώνει σχέδια μείωσης των λειτουργικών εξόδων κατά 50 εκατομμύρια Ευρώ.
- Fujitsu > Λόγω μείωσης της ζήτησης (οικονομική κρίση στην Αμερική), μειώνει κατά 10% το εργατικό της δυναμικό.

(α) Αμυντικές στρατηγικές

(α.2) Στρατηγική αποχώρησης / αποεπένδυσης (divestiture) (υπάρχον προϊόν/ υπάρχουσα αγορά)

- Υπάρχει αδυναμία αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των πόρων ή αδυναμία αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.
- Η αποχώρηση θα απελευθερώσει πόρους που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή προϊόντων (ή για επενδύσεις σε νέα προϊόντα) με μεγαλύτερη κερδοφορία.
- ---> Πώληση θυγατρικών / αποχώρηση από αγορές.
- ---> Κλείσιμο τμημάτων μέσα στην επιχείρηση.
- ---> Χρήση των κεφαλαίων αυτών για νέες επενδύσεις.

(α) Αμυντικές στρατηγικές

(α.2) Στρατηγική αποχώρησης / αποεπένδυσης (divestiture)

(υπάρχον προϊόν/ υπάρχουσα αγορά)

- Όταν δεν έχει αποδώσει η στρατηγική της σταθεροποίησης.
- Όταν κάποιο τμήμα της επιχείρησης (ή κάποια θυγατρική) χρειάζεται πόρους που δεν μπορούν να βρεθούν από αλλού.
- Όταν ένα τμήμα της επιχείρησης (ή κάποια θυγατρική) ευθύνεται για την συνολική χαμηλή απόδοση της επιχείρησης (ή του ομίλου).
- Όταν δεν υπάρχει στρατηγική ταύτιση κάποιας θυγατρικής με το υπόλοιπο του ομίλου.

Παραδείγματα (2)

Αποχώρηση:

- Tesco (λιανικό εμπόριο) > Αποχωρεί από την αγορά της Ιαπωνίας, έπειτα από 8 χρόνια προσπαθειών, πουλώντας τα 129 καταστήματα που διαθέτει.
- IBM > Αποχωρεί από την παραγωγή ημιαγωγών (πουλάει στην Globalfoundries).
- IBM > Σταματάει την παραγωγή των “x86 server” (πουλάει στη Lenovo).
- General Electric > Αποχωρεί από τον κλάδο των Χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (πουλάει για \$2,2 δις).

(α) Αμυντικές στρατηγικές

(α.3) Στρατηγική της εκποίησης (liquidation)

(υπάρχον προϊόν/ υπάρχουσα αγορά)

- Όταν δεν έχει αποδώσει η στρατηγική σταθεροποίησης και αποχώρησης.
- Όταν η μοναδική εναλλακτική είναι η χρεοκοπία.
- ---> Οι μέτοχοι ελαχιστοποιούν τις απώλειες τους, πουλώντας τα πάγια της επιχείρησης (κλείσιμο επιχείρησης).
- ---> Η εκποίηση μπορεί να αναφέρεται είτε σε μια ολόκληρη θυγατρική, είτε σε μια δραστηριότητα κάποιας θυγατρικής (π.χ. εκποίηση των παγίων που βρίσκονται στην Βουλγαρία).

Παραδείγματα (3)

Εκποίηση:

- Mega Chanel > Εκποίηση των παγίων στοιχείων και άυλων στοιχείων της επιχείρησης, υπό την εποπτεία ειδικού διαχειριστή.

<https://www.voria.gr/article/se-kathestos-prostasias-to-mega-xekina-i-ekpiisi-tis-epichirisis>

- Ατλάντικ > Πώληση του πάγιου εξοπλισμού τριών καταστημάτων στη Θεσσαλονίκη.

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/1105452/atlantik-polisi-pagiou-exoplismou-katastimaton-sti-thessaloniki>

- Σκλαβενίτης > Εκποίησε 22 καταστήματα της Μαρινόπουλος.

<https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/sklavenitis-poia-katastimata-toy-marinopoyloy-tha-ekpoiisei>

(β)

Στρατηγικές σταθερότητας

(β) Στρατηγικές σταθερότητας

(β.1) Στρατηγική καμίας αλλαγής

(β.2) Στρατηγική συγκομιδής κερδών

(β.3) Στρατηγικό διάλλειμα

(β.4) Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

- Καμία σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει.
- Παραμένει στη λογική: «υπάρχον προϊόν/ υπάρχουσα αγορά».
- Εστιάζει μονάχα στη βελτίωση της απόδοσης.
- Έχει ίδια αποστολή και παρόμοιους στόχους.

(β) Στρατηγικές σταθερότητας (Παπαδάκης, 2016)

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

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

Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy). Μετά από μια περίοδο παρατεταμένης ανάπτυξης, και ιδιαίτερα εάν έχουν προηγηθεί σημαντικές εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή ότι γίνεται αναποτελεσματική. Σε αυτή την περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα, δηλαδή μια περίοδος περισυλλογής της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων (π.χ., συστήματα προγραμματισμού, συστήματα ελέγχου, κόστους διοίκησης ανθρώπινων πόρων). Στη στρατηγική αυτή, για κάποιο, συνήθως βραχυχρόνιο, διάστημα περιορίζονται οι φιλόδοξοι στόχοι και καταβάλλεται προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κερκτημένων.

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

(γ)

Στρατηγικές ανάπτυξης

Γ1. Στρατηγικές συγγενικής ανάπτυξης
ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ ΥΠΟ-ΚΛΑΔΟΥ

Γ2. Στρατηγικές διαφοροποίησης

Γ2.1. Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης
ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Γ2.2. Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης
ΣΕ ΕΝΤΕΛΩΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ

(γ.1) Στρατηγικές συγγενικής ανάπτυξης

(γ.1.1) Στρατηγική διείσδυσης σε αγορές (market penetration) (υπάρχον προϊόν/ υπάρχουσα αγορά)

- Απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στις αγορές που ήδη λειτουργεί.
- Επιτυγχάνεται διαμέσου χρήσης εργαλείων μάρκετινγκ.
- Χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.
- Αύξηση αριθμού των πωλητών, αύξηση εξόδων διαφήμισης, προωθητικές ενέργειες, δημόσια εικόνα.

(γ.1) Στρατηγικές συγγενικής ανάπτυξης

(γ.1.1) Στρατηγική διείσδυσης σε αγορές (market penetration)

(υπάρχον προϊόν/ υπάρχουσα αγορά)

- Όταν δεν υπάρχει κορεσμός στην αγορά.
- Όταν υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης των προϊόντων / υπηρεσιών.
- Όταν τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών μειώνονται, ενώ οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου αυξάνονται.
- Όταν έχει στατιστικά επιβεβαιωθεί (π.χ. συσχέτιση) ότι αυξημένα έξοδα διαφήμισης = αυξημένες πωλήσεις.
- Όταν η επίτευξη οικονομιών κλίμακας προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Παραδείγματα (4)

Διείσδυση σε αγορές:

- Under Armour > Συνεργασία με γνωστούς αθλητές, δημιουργία εξαιρετικά καινοτόμων βίντεο και διαφημίσεων.
- Vegetarian εστιατόριο > Διαφημιστική καμπάνια για να προσελκύσει πελάτες που δεν είναι αποκλειστικά vegetarian.
- Πιτσαρία στην Ξάνθη > Ιδρύει ηλεκτρονικό κατάστημα (κανάλι διανομής).
- Πιτσαρία στην Ξάνθη > Βάζει delivery.

(γ.1) Στρατηγικές συγγενικής ανάπτυξης

(γ.1.2) Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος (product development) (νέο προϊόν/ ίδια αγορά)

- Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα, τα οποία προσφέρει στην ίδια αγορά (γεωγραφικά ή/και σε σχέση με τους δυνητικούς πελάτες):
(α) είτε βελτιώνει / διαφοροποιεί τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα,
(β) είτε αναπτύσσει νέα προϊόντα, τα οποία ανήκουν στην ίδια οικογένεια.
- Πρώτη περίπτωση: Απλή σοκολάτα > Ίδια σοκολάτα με γέμιση φράουλα, Υπολογιστής > Ίδιος ελαφρύτερος υπολογιστής.
- Δεύτερη περίπτωση: Καφεκοπτείο > Εισάγει νέα ποικιλία καφέ, Αγελαδινό τυρί > Κατσικίσιο τυρί, Μια τράπεζα που προσφέρει επενδυτικά προγράμματα > Νέο επενδυτικό πρόγραμμα.

(γ.1) Στρατηγικές συγγενικής ανάπτυξης

(γ.1.2) Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος (product development) (νέο προϊόν/ ίδια αγορά)

- **Γιατί στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων;** Λόγω της διαρκούς μεταβολής και αύξησης των αναγκών των καταναλωτών.
- Οι ικανότητες του τμήματος E&A, καθώς και οι ικανότητες ανάλυσης των αναγκών των καταναλωτών (**market sensing**) αποκτούν μεγάλη σημασία.

(γ.1) Στρατηγικές συγγενικής ανάπτυξης

(γ.1.2) Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος (product development)

(νέο προϊόν/ ίδια αγορά)

- Όταν τα επιτυχημένα προϊόντα βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης (κύκλος ζωής προϊόντων).
- Όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε κλάδο με έντονες τεχνολογικές εξελίξεις.
- Όταν ο ανταγωνισμός προσφέρει ποιοτικότερα προϊόντα σε σχετικά ίδιες τιμές.
- Όταν ο κλάδος αναπτύσσεται έντονα.
- Όταν η επιχείρηση έχει δυνατό R&D.

Παραδείγματα (5)

Ανάπτυξη προϊόντος:

- Apple > Εισαγωγή του iPhone XS.
- Nissan > Παράγει το πρώτο ηλεκτρικό αυτοκίνητο (Leaf).
- Βιομηχανία παγωτού > παράγει νέα γεύση παγωτού (π.χ. γαλακτομπούρεκο).
- Cocomat > Παράγει στρώμα με φύκια.
- Ένωση Παρασκευαστών Αεριούχων Ποτών (ΕΠΑΠ) > Green cola. Νέα σειρά αναψυκτικά με στέβια, με στόχο την περαιτέρω διεξόδου στην κατηγορία των flavor αναψυκτικών.
- Samsung > Κινητό που διπλώνει.
- Λογιστής > Προσφέρει νέα λογιστική υπηρεσία

(γ.1) Στρατηγικές συγγενικής ανάπτυξης

(γ.1.3) Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (market development)

(υπάρχον προϊόν/ νέα αγορά)

Περιλαμβάνει την προσφορά υπαρχόντων προϊόντων (ή υπηρεσιών) σε νέες αγορές:

- Επέκταση σε νέα τμήματα αγορών (π.χ. στους άντρες).
- Εκμετάλλευση υπαρχουσών προϊόντων με άλλο τρόπο.
- Γεωγραφική επέκταση (π.χ. στην Κίνα, στην Καρδίτσα).

(γ.1.2) και (γ.1.3) συνδυάζονται.

(γ.1) Στρατηγικές συγγενικής ανάπτυξης

(γ.1.3) Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (market development)

(υπάρχον προϊόν/ νέα αγορά)

- Όταν νέα, αξιόπιστα, ποιοτικά και οικονομικά κανάλια διανομής είναι διαθέσιμα.
- Όταν η επιχείρηση είναι επιτυχημένη σε αυτό που κάνει.
- Όταν μια νέα αγορά αναδύεται / όταν μια ακόρεστη αγορά αναδεικνύεται.
- Η επιχείρηση έχει το απαραίτητο κεφάλαιο και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.
- Όταν έχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα.
- Όταν ο κλάδος της επιχείρησης γίνεται παγκόσμιος.

Παραδείγματα (6)

Ανάπτυξη αγοράς:

- Μικροζυθοποιία Καβάλας > Ξεκινάει πωλήσεις στην Αθήνα (πρόσβαση σε μια νέα αγορά).
- Home Depot > Ανοίγει καταστήματα στην Ευρώπη.
- Coca Cola > Coca cola Zero > Πρόσβαση στην αγορά των ανδρών καταναλωτών.
- Ασπιρίνη Bayer > Πωλείται για αποφυγή καρδιακών επεισοδίων (αν λαμβάνεται καθημερινά).
- Marks & Spencer > Άνοιγμα καταστημάτων στην Κίνα.

(γ2)

Στρατηγικές διαφοροποίησης

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

- **Συγγενική διαφοροποίηση:** ανάπτυξη πέρα των υφιστάμενων προϊόντων ή/και αγορών, αλλά με χρήση παρόμοιων ικανοτήτων ή/και κοινών αλυσίδων αξίας (ουσιαστικά, η επιχείρηση κινείται εντός του ίδιου κλάδου – οριζόντια, κάθετα και ομόκεντρα).
- **Μη-συγγενική διαφοροποίηση:** ανάπτυξη εκτός των ορίων του κλάδου, σε δραστηριότητες με διαφορετικές αλυσίδες αξίας (οι πόροι και οι δεξιότητες που διαθέτει η επιχείρηση δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα στη νέα δραστηριότητα).

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

Η κατηγοριοποίηση μιας στρατηγικής σε μια από τις δύο κατηγορίες (συγγενική ή μη-συγγενική διαφοροποίηση) σχετίζεται με δύο θεωρητικές προσεγγίσεις:

- (α) **Άποψη των Hamel & Prahalad (1990)**: Οι «**βασικές δεξιότητες**» ή «**θεμελιώδεις δεξιότητες**» ή «**δεξιότητες κορμού**» (core competencies), αιτιολογούν, κυρίως, τη συγγενική διαφοροποίηση, μιας και η επιχείρηση επικεντρώνεται στην εκμετάλλευση των «**βασικών δεξιοτήτων**» που διαθέτει σε ομοειδείς κλάδους. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων πρέπει να γίνεται στη βάση «**βασικών δεξιοτήτων**» και «**βασικών προϊόντων**» (core products).

Prahalad C.K., and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May–June, pp. 79-90.

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

Η κατηγοριοποίηση μιας στρατηγικής σε μια από τις δύο κατηγορίες (συγγενική ή μη-συγγενική διαφοροποίηση) σχετίζεται με δύο θεωρητικές προσεγγίσεις:

- (α) **Άποψη των Hamel & Prahalad (1990)**: The diversified corporation is a large tree. The trunk and major limbs are core products, the smaller branches are business units; the leaves, flowers, and fruit are end products. The root system that provides nourishment, sustenance, and stability is the core competence. You can miss the strength of competitors by looking only at their end products, in the same way you miss the strength of a tree if you look only at its leaves.

Prahalad C.K., and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May–June, pp. 79-90.

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

Η κατηγοριοποίηση μιας στρατηγικής σε μια από τις δύο κατηγορίες (συγγενική ή μη-συγγενική διαφοροποίηση) σχετίζεται με δύο θεωρητικές προσεγγίσεις:

- (β) **Άποψη των Campbell, Goold και Alexander (1995)**: Το «εταιρικό ή μητρικό πλεονέκτημα» (parenting advantage) αιτιολογεί τόσο τη συγγενική, όσο και τη μη-συγγενική διαφοροποίηση. Σημείο-κλειδί είναι η ταύτιση των πόρων και των δεξιοτήτων της μητρικής εταιρίας με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες (με τους κύριους παράγοντες επιτυχίας – key success factors) της νέας δραστηριότητας. Οι συγγραφείς προτείνουν τόσο τη συγγενική, όσο και τη μη-συγγενική διαφοροποίηση, αρκεί οι πόροι και οι δεξιότητες που διαθέτει η εταιρία να ταυτίζονται με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της νέας δραστηριότητας (αυτό έχει σημασία, και όχι ο κλάδος επέκτασης).

Campbell, A., Goold, M., and Alexander M. (1995), “Corporate strategy: The quest for parenting advantage”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 120-132.

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

Αυτό που τελικά διαφοροποιεί τη συγγενική με τη μη-συγγενική διαφοροποίηση είναι η ταύτιση της αλυσίδα αξίας.

Συγγενική διαφοροποίηση: Υπάρχει στρατηγική ταύτιση της αλυσίδας αξίας των νέων και των υπάρχουσών δραστηριοτήτων.

Μη-συγγενική διαφοροποίηση: Οι αλυσίδες αξίας είναι τόσο ανόμοιες, ώστε δεν υπάρχει καμία τέτοια στρατηγική ταύτιση.



Source: Porter, M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance". Free Press: New York

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

(γ.2.1.1) Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration)

- Εξαγορά / Ίδρυση νέας επιχείρησης / Έλεγχος επιχείρησης.
- Στόχος > προμηθευτές.

Π.χ. (+) Wal-Mart και Procter & Gamble.

Π.χ. (-) Προμήθειες Νοσοκομείων (logistical nightmare).

- Ο (αμφιλεγόμενος) ρόλος του outsourcing.
- Από-καθετοποίηση > προμηθευτές σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Σήμερα > τάση για μεγαλύτερη ολοκλήρωση με προμηθευτές και όχι για εξαγορά τους.

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

(γ.2.1.1) Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration)

- Ακριβοί / αναξιόπιστοι / αναποτελεσματικοί προμηθευτές.
- Λίγοι προμηθευτές / πολλοί ανταγωνιστές.
- Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία (δίνεται δυνατότητα διαφοροποίησης).
- Η επιχείρηση έχει το απαραίτητο κεφάλαιο και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.
- Η επιχείρηση βασίζεται στο σταθερό κόστος παραγωγής.
- Μεγάλο κομμάτι της αξίας το καρπώνονται οι προμηθευτές.
- Όταν υπάρχει μεγάλη ανάγκη απόκτησης πόρων / ικανοτήτων.
- Όταν υπάρχει ανάγκη για προστασία από αντιγραφές.

Παραδείγματα (7)

Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω:

- Target (λιανική πώληση ρούχων) > Ιδρύει επιχείρηση παραγωγής ειδών ρουχισμού.
- Tata Chemicals > εξαγοράζει επιχειρήσεις παραγωγής χημικών υλικών.
- Εργοστάσιο επεξεργασίας ντομάτας > Αγοράζει φάρμες παραγωγής ντοματών.
- Ford > Ξεκινάει να δραστηριοποιείται στην παραγωγή τζαμιών, πλαστικών και μετάλλου.
- Nike > Εξαγοράζει εργοστάσιο παραγωγής καουτσούκ, κορδονιών, κτλ.
- Netflix > Κινηματογραφικές παραγωγές (original content).

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

(γ.2.1.2) Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward integration)

- Εξαγορά / Ίδρυση νέας επιχείρησης / Έλεγχος επιχείρησης.
- Στόχος > Κανάλια διανομής / λιανοπωλητές.

Π.χ. Web sites για κατευθείαν πώληση στον πελάτη.

- Ο ρόλος του franchising.

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

(γ.2.1.2) Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward integration)

- Ακριβά / αναξιόπιστα / αναποτελεσματικά κανάλια διανομής.
- Δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω έλλειψης ποιοτικών καναλιών διανομής.
- Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία (δίνεται δυνατότητα διαφοροποίησης).
- Η επιχείρηση έχει το απαραίτητο κεφάλαιο και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.
- Η επιχείρηση βασίζεται στον σταθερό ρυθμό παραγωγής (καλύτερη συλλογή πληροφοριών από τους καταναλωτές).
- Μεγάλο κομμάτι της αξίας το καρπώνονται οι λιανοπωλητές / κανάλια διανομής.

Παραδείγματα (8)

Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός:

- Η Amazon εξαγόρασε μια επιχείρηση που διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο διανομής (Whole Foods), μέσα από την οποία μπορεί να διαθέτει τα προϊόντα της.
- Βιομηχανία κρεάτων > Ανοίγει ιδιόκτητα καταστήματα λιανικής πώλησης κρέατος.
- Αγρότης > Πουλάει τα προϊόντα του στη λαϊκή.
- Apple > Ιδρύει τα Apple stores. Το ίδιο και η Nike.
- Επιπλοποιός > Ιδρύει κατάστημα λιανικής πώλησης.

Το συνεχές της κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration)

Vertical Integration Continuum



K. R. Harrigan, Strategies for Vertical Integration (Lexington, MA: Lexington Books, D.C. Heath, 1983), pp. 16–21.

Full integration: 100% έλεγχος προμηθευτών και διανομέων

Taper integration: Ένα % παράγεται εντός / Ένα % πωλείται μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων (π.χ., Apple stores) και ένα άλλο % εκτός

Quasi-integration: Μερικός μετοχικός έλεγχος προμηθευτών και πελατών. Η επιχείρηση δεν παράγει / δεν διανέμει κάτι μόνη της

Long-term contracts: Κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να θεωρηθεί όταν υπάρχει σύναψη αποκλειστικού συμβολαίου (*captive company*)

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

(γ.2.1.3) Οριζόντια ολοκλήρωση / Οριζόντια διαφοροποίηση (horizontal integration / horizontal diversification)

- Η επιχείρηση (α) διευρύνει τις οικογένειες προϊόντων της στην ήδη υπάρχουσα αγορά (εξυπηρετεί τους ίδιους πελάτες με συγγενικά προϊόντα) ή (β) διευρύνει την παρουσία της στον κλάδο (στόχος: αύξηση μεριδίου αγοράς) (είτε με εξαγορές ανταγωνιστών, είτε -πιο σπάνια- με ίδρυση νέων επιχειρήσεων).
- Π.χ., Αυτοκινητοβιομηχανία: (α) προσφέρει τζιπάκια στον ίδιο τύπο πελατών (οδηγοί), & (β) Εξαγοράζει ανταγωνιστή.
- **Οριζόντια ολοκλήρωση > ένα βήμα παραπάνω από την ανάπτυξη προϊόντος.** Στην οριζόντια ολοκλήρωση, τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση ανήκουν σε συγγενικές οικογένειες με τα ήδη υπάρχοντα, ενώ στην ανάπτυξη προϊόντος ανήκουν στην ίδια οικογένεια.

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

(γ.2.1.3) Οριζόντια ολοκλήρωση / Οριζόντια διαφοροποίηση (horizontal integration / horizontal diversification)

- Δημιουργία μονοπωλιακών συνθηκών*.
- Γίνεται όταν λειτουργούμε σε αναπτυσσόμενο κλάδο.
- Γίνεται όταν οι οικονομίες κλίμακας δημιουργούν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Γίνεται όταν η επιχείρηση διαθέτει το απαραίτητο κεφάλαιο και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.
- Γίνεται όταν υπάρχει αλληλοσυμπλήρωση / σε τι;

Παραδείγματα (9)

Οριζόντια ολοκλήρωση / διαφοροποίηση:

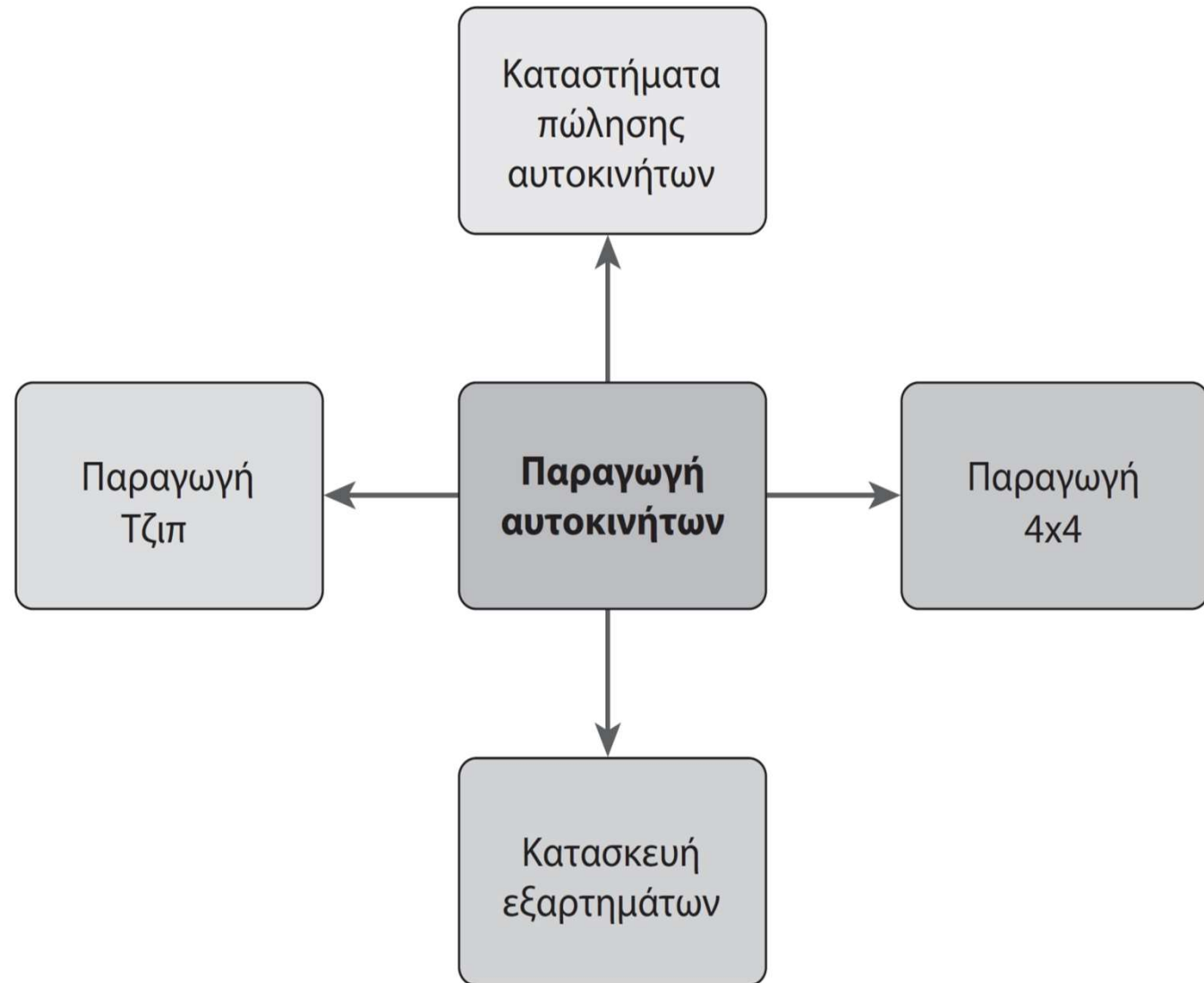
- Η AstraZeneca το 2015 εξαγόρασε την ZS Pharma (biotech).
- Η Volkswagen το 2012 εξαγόρασε την Porsche (automobiles).
- Facebook εξαγόρασε Instagram (2012) (social media).
- Disney > εξαγοράζει ότι κινείται (Lucas Films, Marvel, Pixar, 20th Century Fox) (κινηματογράφος).
- Exxon και Mobil > η μεγαλύτερη συγχώνευση.
- Marriott και Sheraton > συγχώνευση (ξενοδοχεία).
- Βιοτεχνία δερμάτινων παπουτσιών > Δερμάτινα πορτοφόλια, ζώνες, κτλ.
- Λογιστικό γραφείο > Σύμβουλος επιχειρήσεων.
- Mikel > Άνοιγμα στο φαγητό (club sandwich, burger, κτλ.).

Παραδείγματα (7, 8, 9): Βιομηχανία αυτοκινήτων

**Κάθετη
ολοκλήρωση
προς τα εμπρός**

**Οριζόντια
ολοκλήρωση
(διαφοροποίηση)**

**Κάθετη
ολοκλήρωση
προς τα πίσω**



(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

(γ.2.1.4) Ομόκεντρη διαφοροποίηση (concentric diversification)

- Η επιχείρηση αυξάνει περαιτέρω το επίπεδο της διαφοροποίησης της, κινούμενη σε ολοένα και μεγαλύτερους ομόκεντρους κύκλους, στο κέντρο των οποίων βρίσκεται πάντα ο πυρήνας των βασικών δεξιοτήτων (δραστηριοτήτων) της (*κινείται ολοένα και σε πιο μακρινούς υπο-κλάδους – αλλά πάντα εντός του ίδιου κλάδου*).
- Προσφέρει **νέα προϊόντα**, παρόμοια με τα ήδη υπάρχοντα, και τα προωθεί **σε νέους πελάτες**, παρομοίους με τους ήδη υπάρχοντες.
- Η έννοια της **ομοιότητας** μπορεί να αφορά την τεχνολογία παραγωγής, τη χρήση των προϊόντων, τη φύση των προϊόντων, τη διανομή, τις δεξιότητες που απαιτούνται.

(γ.2.1) Στρατηγικές συγγενικής διαφοροποίησης

(γ.2.1.4) Ομόκεντρη διαφοροποίηση (concentric diversification)

- Η **ομόκεντρη διαφοροποίηση** απομακρύνει την επιχείρηση ακόμα περισσότερο από τα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές, σε σχέση με την **οριζόντια ολοκλήρωση**.
- Ομόκεντρη διαφοροποίηση υπάρχει όταν η διαφοροποίηση είναι, κατά κάποιο τρόπο, σχετιζόμενη, αλλά σαφώς διαφοροποιημένη από την τρέχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης.
- Βασικό πλεονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση «χτίζει» πάνω στις υπάρχουσες δεξιότητες της.
- Π.χ., Αυτοκινητοβιομηχανία ξεκινάει την κατασκευή αγροτικών μηχανημάτων (νέοι πελάτες, νέα προϊόντα, αλλά παρόμοια με τα υπάρχοντα).

Παραδείγματα (10)

Ομόκεντρη διαφοροποίηση:

- Εταιρία πουλάει βιομηχανικές κόλλες: προσφέρει νέες κόλλες σε καταναλωτές, μέσω λιανικής πώλησης.
- *Εταιρία αναψυκτικών: πώληση αναψυκτικών σε μεγάλα δοχεία, αποκλειστικά για επαγγελματική χρήση σε ξενοδοχεία.* {οριζόντια ολοκλήρωση: διεύρυνση γκάμας, π.χ. ξεκινάει να πουλάει σόδες} {ανάπτυξη προϊόντος: αναψυκτικά light, στα ήδη υπάρχοντα}
- *Εταιρία πουλάει οδοντόβουρτσες μέσω σούπερ μάρκετ: παράγει οδοντόβουρτσες μιας χρήσης για ξενοδοχεία.* {οριζόντια ολοκλήρωση: εξαγοράζει ανταγωνιστή} {ανάπτυξη προϊόντος: παράγει νέο τύπο οδοντόβουρτσας}

... ας ξεκαθαρίσουμε τις έννοιες στο μυαλό μας!

- **Ανάπτυξη προϊόντος** Στην **ίδια αγορά** (γεωγραφικά ή/και σε σχέση με τους δυνητικούς πελάτες), η επιχείρηση προσφέρει **διαφορετικά προϊόντα**: Τα προϊόντα αυτά είτε βασίζονται στη βελτίωση/ διαφοροποίηση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων, είτε πρόκειται για νέα προϊόντα, τα οποία ανήκουν όμως στην ίδια οικογένεια*.
- **Ανάπτυξη αγοράς**: Σε μια **διαφορετική αγορά** (γεωγραφικά ή/και σε σχέση με τους δυνητικούς πελάτες), η επιχείρηση προσφέρει **το ίδιο ακριβώς προϊόν** (με απειροελάχιστες τροποποιήσεις, π.χ., στη συσκευασία).

* *Mikel > Άνοιγμα στο ζεστό φαγητό (club sandwich, burger, κτλ.): Είναι «οριζόντια ολοκλήρωση» και όχι «ανάπτυξη προϊόντος», διότι τα club sandwich και τα burger είναι νέα προϊόντα που δεν ανήκουν στην ίδια οικογένεια με τα υπάρχοντα (απαιτούν νέες πόρους και δεξιότητες, π.χ., μικρή κουζίνα). «Ανάπτυξη προϊόντος» θα ήταν η προσθήκη νέων γεύσεων καφέ ή, επίσης, η προσφορά μικρών γλυκισμάτων, σε περίπτωση που τα Mikel ήδη πουλούσαν μπάρες δημητριακών.*

... ας ξεκαθαρίσουμε τις έννοιες στο μυαλό μας!

- **Οριζόντια ολοκλήρωση / διαφοροποίηση:** Στην **ίδια αγορά** (γεωγραφικά ή/και σε σχέση με τους δυνητικούς πελάτες) η επιχείρηση **διευρύνει τις οικογένειες προϊόντων της** (μετακινείται σε συγγενικές οικογένειες προϊόντων). Επίσης, οριζόντια ολοκλήρωση είναι και η απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς (**μεγαλύτερος έλεγχος της αγοράς**), συνήθως, μέσω εξαγορών.
- Π.χ., Βιομηχανία αυτοκινήτων: στην ίδια αγορά (**πουλάει αυτοκίνητα σε οδηγούς**), ξεκινάει να πουλάει τζιπάκια SUV (**δηλαδή προϊόντα που ανήκουν σε συγγενική οικογένεια προϊόντων με τα αυτοκίνητα**). Π.χ., Μια βιομηχανία αυτοκινήτων εξαγοράζει ένα ανταγωνιστή της.
- ✓ Επομένως, η οριζόντια ολοκλήρωση / διαφοροποίηση διαφέρει από την ανάπτυξη προϊόντος, μιας και η επιχείρηση κινείται στην ίδια αγορά (**όπως συμβαίνει και στην ανάπτυξη προϊόντος**), αλλά πουλάει προϊόντα που ανήκουν σε μια συγγενική οικογένεια με τα ήδη υπάρχοντα (**στην ανάπτυξη προϊόντος ανήκουν στην ίδια**).
- ✓ Στοχεύει στην ανάπτυξη συνεργειών ή στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας (**π.χ., κοινές μονάδες παραγωγής, ανάπτυξη συμπληρωματικών προϊόντων**).
- ✓ Οριζόντια ολοκλήρωση > ένα βήμα παραπάνω από την ανάπτυξη προϊόντος.

... ας ξεκαθαρίσουμε τις έννοιες στο μυαλό μας!

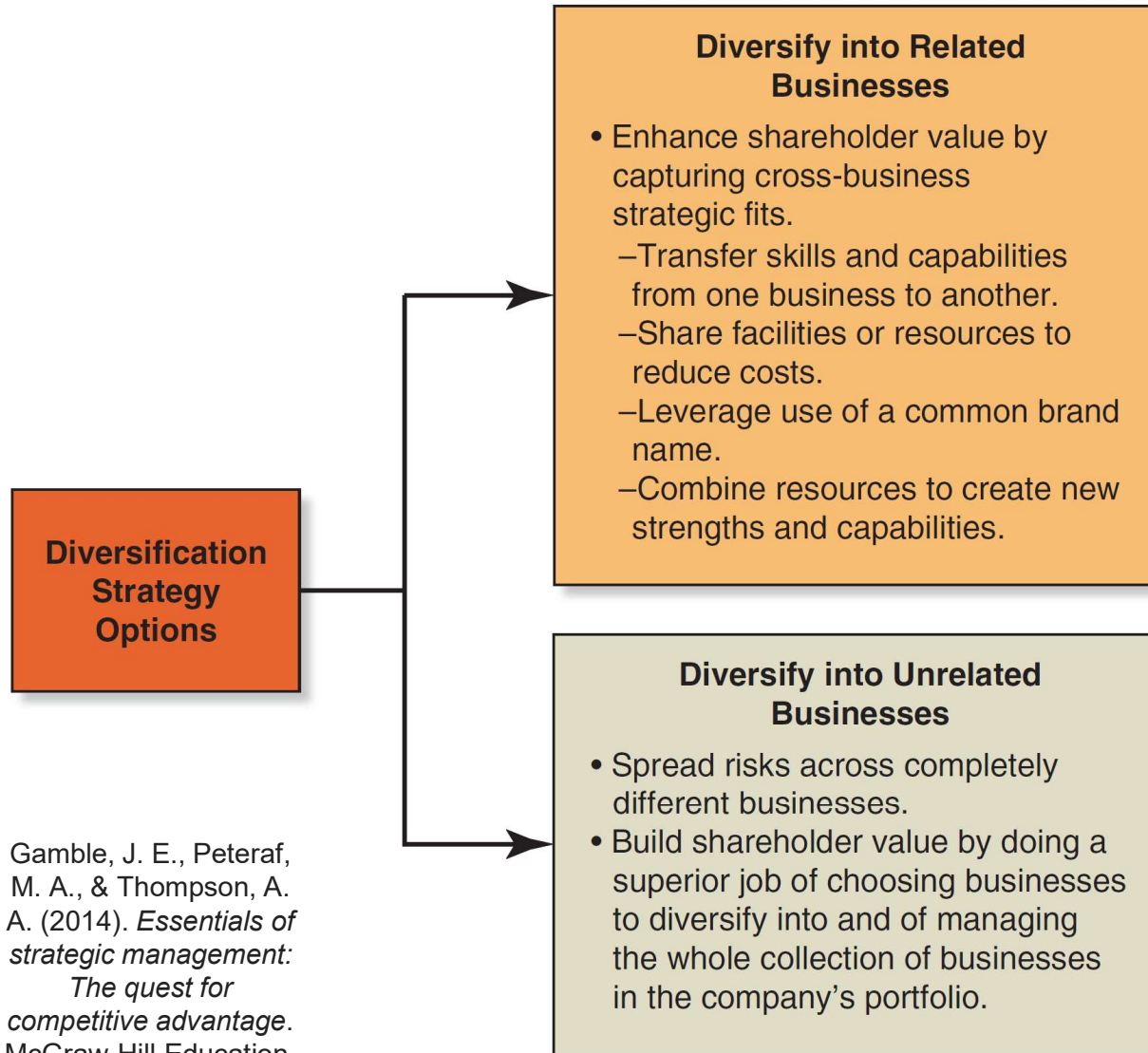
- **Ομόκεντρη διαφοροποίηση**: Σε μια **διαφορετική αγορά** (κοντά, όμως, στην υπάρχουσα) (γεωγραφικά ή/και σε σχέση με τους δυνητικούς πελάτες), η επιχείρηση **διευρύνει περαιτέρω τις οικογένειες προϊόντων της** (μετακινείται σε συγγενικές οικογένειες προϊόντων).
- Π.χ., Βιομηχανία αυτοκινήτων: ξεκινάει να πουλάει αγροτικά μηχανήματα. Επομένως, σε μια διαφορετική, αλλά παρόμοια, αγορά (πουλάει αυτοκίνητα σε οδηγούς και ξεκινάει να πουλάει αυτοκίνητα σε επαγγελματικές οδηγούς - αγρότες), ξεκινάει να πουλάει αγροτικά μηχανήματα (δηλαδή προϊόντα που ανήκουν σε συγγενική οικογένεια προϊόντων με τα αυτοκίνητα – η παραγωγή τους βασίζεται σε παρόμοιες τεχνολογίες).
- ✓ Επομένως, η ομόκεντρη διαφοροποίηση διαφέρει από την οριζόντια ολοκλήρωση, γιατί η επιχείρηση κινείται ταυτόχρονα σε διαφορετική αγορά (ενώ στην οριζόντια ολοκλήρωση η αγορά είναι η ίδια), πουλώντας διαφορετικά (νέα) προϊόντα (που ανήκουν σε συγγενική οικογένεια προϊόντων με τα υπάρχοντα).
- ✓ Στοχεύει στη μείωση του κινδύνου: η επιχείρηση κινείται σε μια διαφορετική, αλλά παρόμοια, αγορά, προκειμένου να μειώσει τον κίνδυνο λειτουργίας μονάχα στην υπάρχουσα.
- ✓ Ομόκεντρη διαφοροποίηση > ένα βήμα παραπάνω από την οριζόντια ολοκλήρωση.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

- Συγγενική διαφοροποίηση (γ2.1)
 - Υπάρχει στρατηγική ταύτιση της αλυσίδας αξίας των νέων και των υπαρχουσών δραστηριοτήτων.

- Μη-συγγενική διαφοροποίηση (γ2.2)
 - Οι αλυσίδες αξίας είναι τόσο ανόμοιες, ώστε δεν υπάρχει καμία τέτοια στρατηγική ταύτιση.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης



Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Thompson, A. A. (2014). *Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage*. McGraw-Hill Education.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

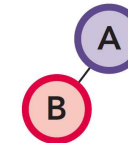
Levels and Types of Diversification

Low Levels of Diversification

Single business: 95% or more of revenue comes from a single business.

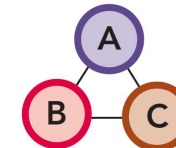


Dominant business: Between 70% and 95% of revenue comes from a single business.

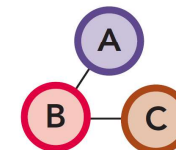


Moderate to High Levels of Diversification

Related constrained: Less than 70% of revenue comes from the dominant business, and all businesses share product, technological, and distribution linkages.

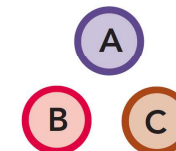


Related linked (mixed related and unrelated): Less than 70% of revenue comes from the dominant business, and there are only limited links between businesses.



Very High Levels of Diversification

Unrelated: Less than 70% of revenue comes from the dominant business, and there are no common links between businesses.



ΠΡΟΙΟΝ

Υπάρχον

Νέο

Διείσδυση σε Αγορές

Ανάπτυξη Προϊόντος

Υπάρχουσα



Ανάπτυξη Αγοράς

Συγγενική Διαφοροποίηση

ΑΓΟΡΑ

Νέα



Μη Συγγενική
Διαφοροποίηση



(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

- Η μη-συγγενική (ασυσχέτιστη) διαφοροποίηση οδηγεί τον οργανισμό **πολύ μακριά** από τις υπάρχουσες αγορές και τα υπάρχοντα προϊόντα (η επιχείρηση μεταφέρεται σε εντελώς διαφορετικούς κλάδους).
- Οι στρατηγικές ασυσχέτιστης διαφοροποίησης μπορούν να δημιουργήσουν αξία, καθώς η λειτουργία στο πλαίσιο ενός ομίλου επιχειρήσεων γεννά διάφορα πλεονεκτήματα.
- Π.χ., οι πελάτες αναπτύσσουν **μεγαλύτερη εμπιστοσύνη** στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Επίσης, το μέγεθος του ομίλου **διευκολύνει τη χρηματοδότηση** και μειώνει, πιθανότατα, το αντίστοιχο κόστος.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

- Οι συγκεκριμένες στρατηγικές δέχονται ευρεία κριτική, μιας και θεωρείται ότι **δεν υπάρχουν τεχνικές** οι οποίες θα βοηθούσαν τις ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες **να δημιουργήσουν επιπρόσθετη αξία**, σε σχέση με την αξία που θα δημιουργούσαν εάν παρέμεναν μόνες τους.
- Επιπροσθέτως, υπάρχουν σημαντικά **γραφειοκρατικά κόστη** που σχετίζονται με τη διαχείριση του συνόλου των επιχειρηματικών μονάδων από τα στελέχη της μητρικής εταιρείας.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

- **Σημερινή τάση** > επικέντρωση μόνο στους βασικούς κλάδους, επιθυμία για ελαχιστοποίηση της διαφοροποίησης (Porter > Management found it couldn't manage the beast.”)
- **Η διαφοροποίηση παλιότερα** > αντιστάθμιση κινδύνου.
- **Η διαφοροποίηση σήμερα** > πρέπει να προσθέτει πραγματική αξία στον Όμιλο (αξία στους μετόχους).
- Πρέπει η διαφοροποίηση να προσφέρει υψηλές αποδόσεις επί των επενδύσεων, και να δημιουργεί συνέργειες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ομίλου.
- Πολλές φορές η διαφοροποίηση γίνεται για να φύγουμε μακριά από κλάδους που δεν είναι πια ελκυστικοί, π.χ. Philip Morris.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

- Επικεντρώνεται στην βέλτιστη οικονομική απόδοση όλων των θυγατρικών, και όχι τόσο πολύ στην μεταξύ τους συνεργασία.
- Υλοποιείται μέσω προσπάθειας εντοπισμού ευκαιριών (π.χ. εξαγορά επιχειρήσεων με χαμηλότερη αξία από την πραγματική).
- Απαιτεί άριστο σύστημα διοίκησης / διαχείρισης.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

- Όταν προβλέπεται μελλοντική μείωση στα κέρδη των υπάρχουσών δραστηριοτήτων (ΣΕΜ).
- Ο κλάδος έντονα ανταγωνιστικός και στάσιμος / Οι πωλήσεις του κλάδου μειώνονται (ή προβλέπεται να μειωθούν).
- Όταν τα υπάρχοντα κανάλια διανομής μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια διαφοροποιημένη δραστηριότητα.
- Όταν εντοπιστούν σημαντικές ευκαιρίες για οικονομικά οφέλη.
- Υπάρχει χρηματοοικονομική συνεργία (synergy) μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης.
- Διασπορά κινδύνου.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

Οδηγοί διαφοροποίησης (1)

- **Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος** – Οι οικονομίες φάσματος αναφέρονται στα οφέλη αποδοτικότητας που προκύπτουν από τη χρήση των υπαρχόντων πόρων και δεξιοτήτων ενός οργανισμού σε νέες αγορές ή υπηρεσίες.
- **Επέκταση της χρήσης των διοικητικών δεξιοτήτων που διαθέτουν τα στελέχη του εταιρικού επίπεδου** – Πρόκειται για μια ειδική περίπτωση των οικονομιών φάσματος, η οποία σχετίζεται με τη χρήση των δεξιοτήτων ορισμένων εξαιρετικά ταλαντούχων στελεχών του εταιρικού επιπέδου (μητρική εταιρεία) σε νέες δραστηριότητες.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

Οδηγοί διαφοροποίησης (2)

- **Εκμετάλλευση ανώτερων εσωτερικών διαδικασιών** – Οι εσωτερικές διαδικασίες ενός διαφοροποιημένου ομίλου ενδέχεται να είναι πιο αποδοτικές από τις εξωτερικές διαδικασίες που προσφέρονται στην ελεύθερη αγορά.
- **Αύξηση της ισχύος στην αγορά** – Η διαφοροποίηση σε πολλές διακριτές δραστηριότητες ενδέχεται να αυξήσει τη δύναμη απέναντι στους ανταγωνιστές.

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

Οδηγοί διαφοροποίησης που καταστρέφουν αξία

Αρνητικές συνέργειες ενδέχεται να δημιουργήσουν οι παρακάτω οδηγοί διαφοροποίησης:

- **Ανταπόκριση στην κάμψη της αγοράς.**
- **Αντιστάθμιση κινδύνου.**
- **Φιλοδοξίες διοικητικών στελεχών.**

(γ.2.2) Στρατηγικές μη-συγγενικής διαφοροποίησης

Συνέργεια

Όταν η διαφοροποίηση ενός οργανισμού προσθέτει αξία, τότε θεωρείται πως επιτυγχάνεται **συνέργεια**.

Η **συνέργεια** αναφέρεται στα οφέλη που προκύπτουν όταν πόροι ή δραστηριότητες αλληλοσυμπληρώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε η συνδυαστική τους δράση είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των συστατικών μερών.

... η περίφημη εξίσωση: $2 + 2 = 5$

Παραδείγματα (11)

Μη-συγγενική (ασυσχέτιστη) διαφοροποίηση:

- Puma > Μαύρα γυαλιά.
- Iron Maiden > Πώλησης μπύρας.
- Βιοτεχνία δερμάτινων παπουτσιών > Κατασκευή κινητών τηλεφώνων.
- Walt Disney Company > Θεματικά πάρκα, Κρουαζιέρες, Ομάδα χόκεϊ επί πάγου, κτλ.
- General Electric > Νοσοκομεία.
- Επιχείρηση πληροφορικής > Εστιατόριο.

... ας επιστρέψουμε στο σύγγραμμά μας!



Μητρική εταιρία: Ενέργειες δημιουργίας αξίας

Δημιουργία
οράματος

Διευκόλυνση
επίτευξης
συνεργειών

Καθοδήγηση

Παροχή πόρων
και κεντρικών
υπηρεσιών

Παρέμβαση

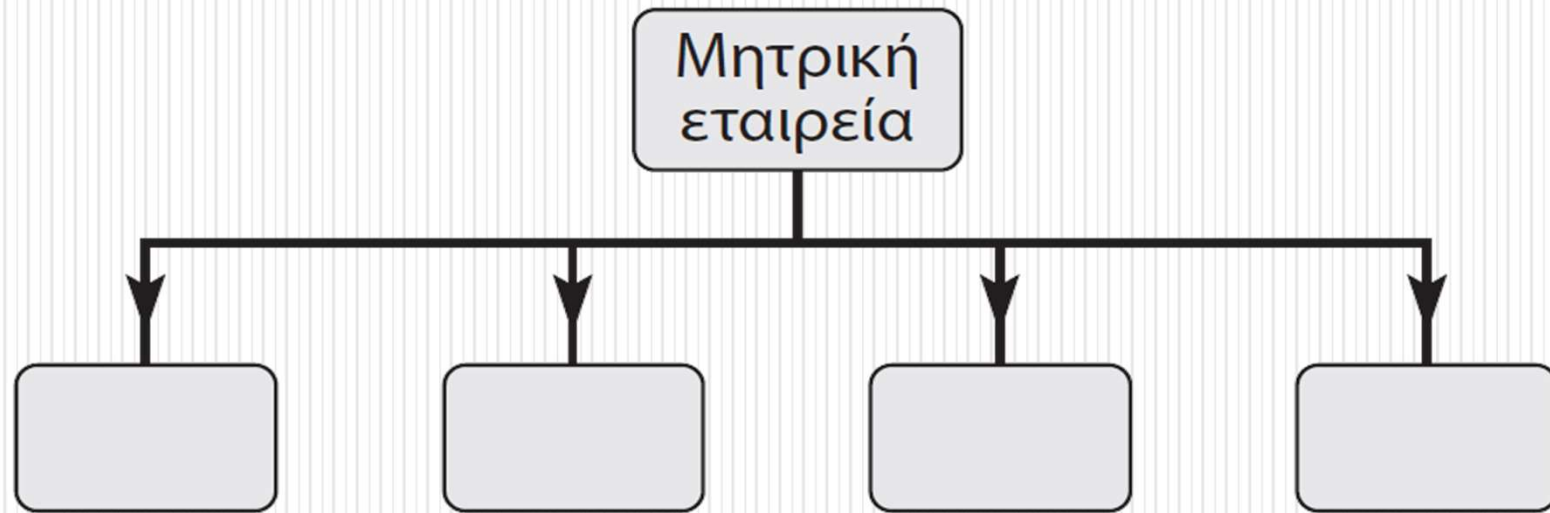
Μητρική εταιρία: Ενέργειες καταστροφής αξίας

Αύξηση του
κόστους διοίκησης

Αύξηση της
γραφειοκρατικής
πολυπλοκότητας

Απόκρυψη
οικονομικής
απόδοσης

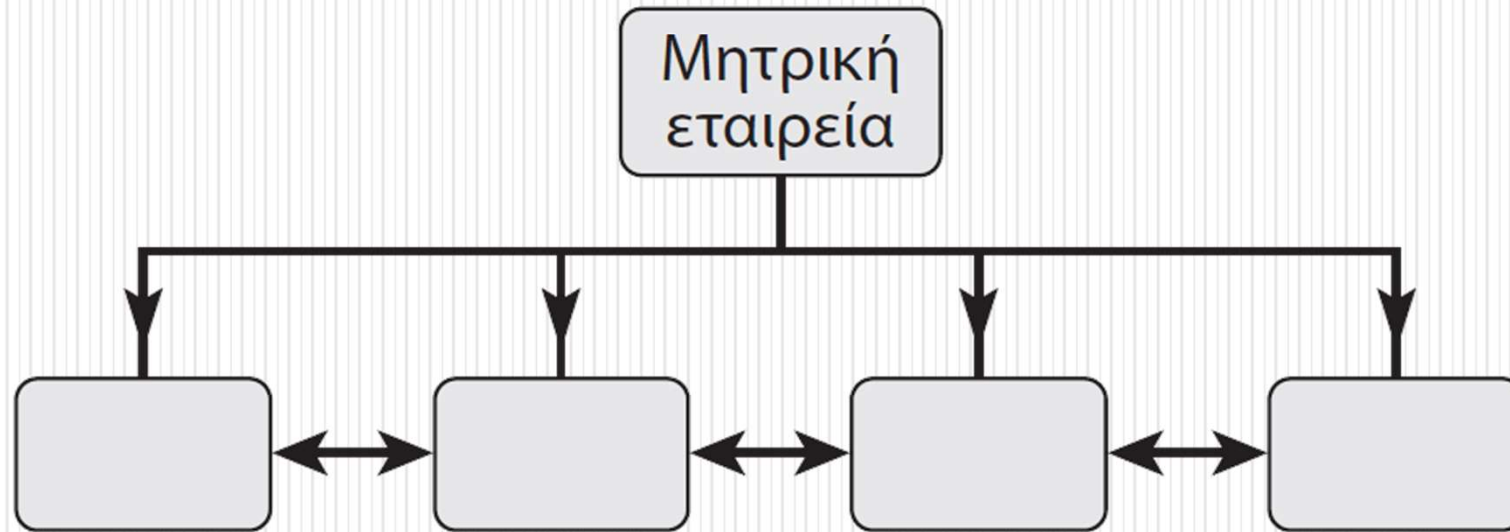
Ρόλοι μητρικής εταιρίας (1)



Διαχειριστής χαρτοφυλακίου

- Εταιρικά (κεντρικά) γραφεία: μικρά
- Κύρια έμφαση: προς τα κάτω, παρέμβαση, επενδύσεις

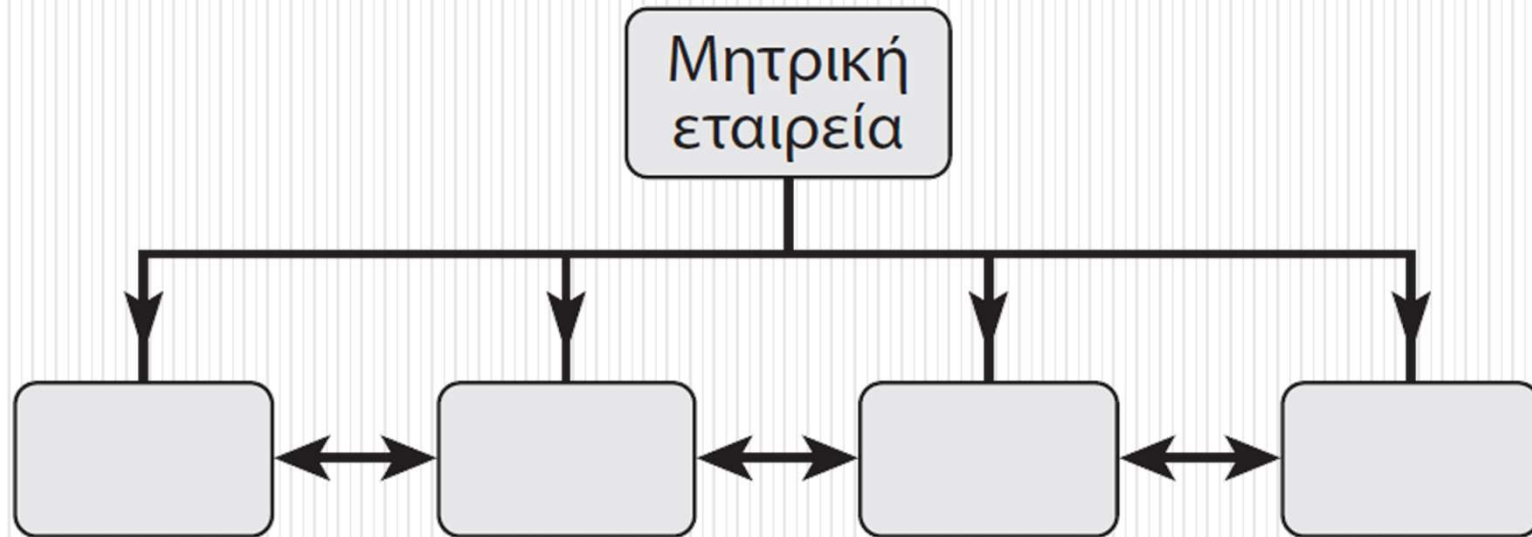
Ρόλοι μητρικής εταιρίας (2)



Διαχειριστής συνεργειών

- Εταιρικά (κεντρικά) γραφεία: μεγάλα
- Κύρια έμφαση: οριζόντια, διευκόλυνση συνεργασιών

Ρόλοι μητρικής εταιρίας (3)



Διαχειριστής ικανοτήτων

- Εταιρικά (κεντρικά) γραφεία: μεγάλα
- Κύρια έμφαση: προς τα κάτω, παροχή εταιρικών ικανοτήτων

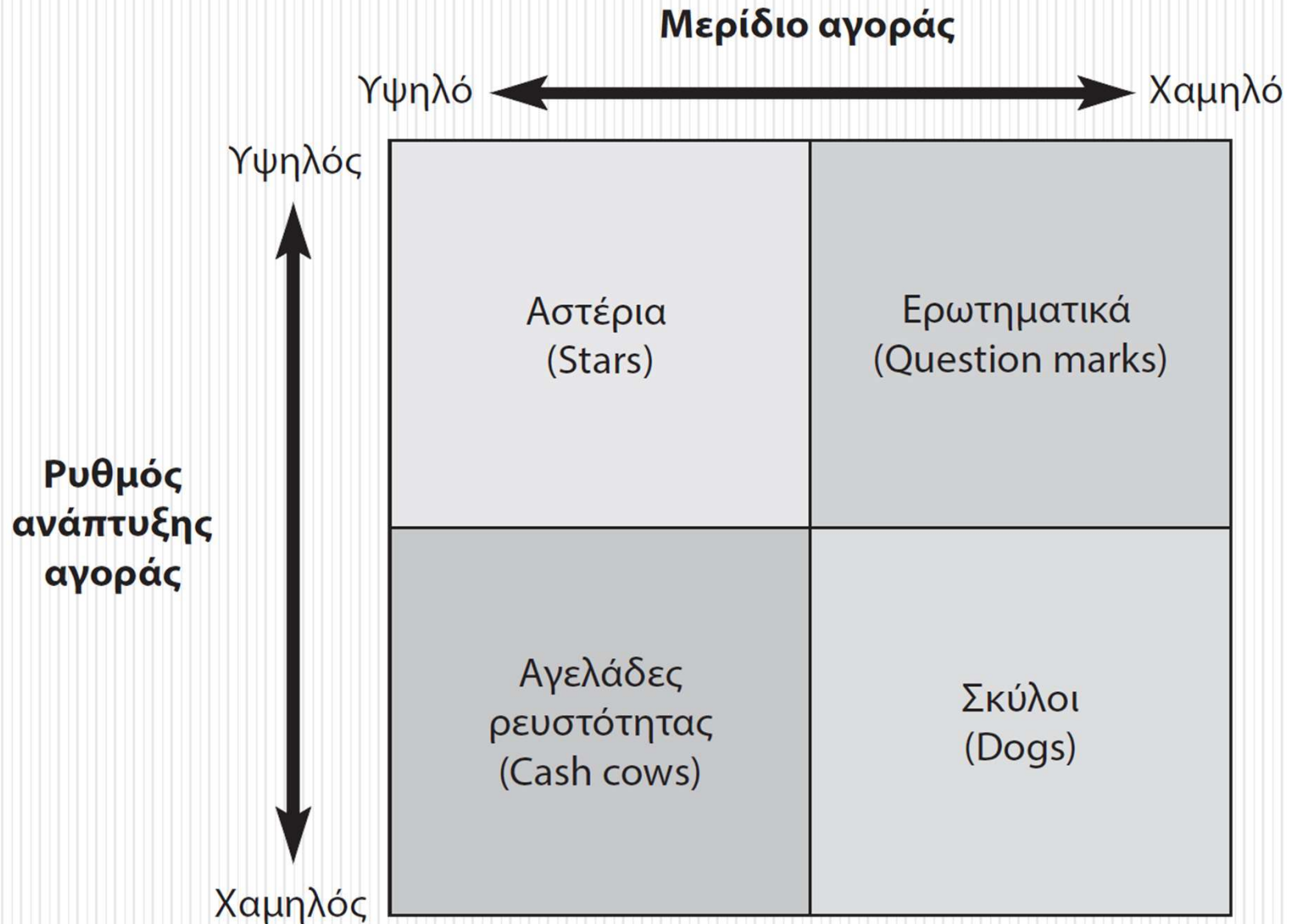
Ρόλοι μητρικής εταιρίας (4)

- Ο **διαχειριστής χαρτοφυλακίου** λειτουργεί όπως και ένας κανονικός επενδυτής στο χρηματιστήριο, με τη μόνη διαφορά ότι διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία, τις απαιτούμενες ικανότητες και την αναγκαία στόχευση για να επιτύχει ικανοποιητικά αποτελέσματα.
- Ο **διαχειριστής συνεργειών** προσπαθεί να ενισχύσει την αξία των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων, μέσα από τη διαχείριση των συνεργειών σε όλο το εύρος του εταιρικού χαρτοφυλακίου.

Ρόλοι μητρικής εταιρίας (5)

- Ο **διαχειριστής ικανοτήτων** προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες που βρίσκονται στο κεντρικό (εταιρικό) επίπεδο προκειμένου να προσθέσει αξία στις επιχειρηματικές μονάδες.

Πίνακας ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς (1)



Πίνακας ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς (2)

- **Αστέρια:** Υψηλό μερίδιο αγοράς σε μια αναπτυσσόμενη αγορά. Η επιχειρηματική μονάδα πιθανόν να δαπανά μεγάλα ποσά προκειμένου να ακολουθεί την ανάπτυξη της αγοράς.
- **Ερωτηματικά:** Χαμηλό μερίδιο αγοράς σε μια αναπτυσσόμενη αγορά. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η επακόλουθη μετατροπή του ερωτηματικού σε αστέρι απαιτεί μεγάλες επενδύσεις.

Πίνακας ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς (3)

- **Αγελάδες ρευστότητας:** Υψηλό μερίδιο αγοράς σε μια σχετικά ώριμη αγορά. Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς ισοδυναμεί με περιορισμένη ανάγκη για επενδύσεις.
- **Σκύλοι:** Χαμηλό μερίδιο αγοράς σε μια σχετικά ώριμη αγορά (ο χειρότερος συνδυασμός). Είναι πιθανό να δαπανούν σημαντικούς πόρους (π.χ. χρήματα, προσπάθειες διοίκησης) χωρίς να αποδίδουν ανάλογα οφέλη. Προτείνεται, συνήθως, αποεπένδυση ή ρευστοποίηση.

Πίνακας ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς (4)

Ερωτηματικά

- Προϋποθέτουν υψηλή ρευστότητα για να γίνουν αστέρια,
- ... διότι για την αύξηση του ΣΜΑ χρειάζονται πολλές επενδύσεις.
- Η διάθεση χρημάτων σε «?» χρειάζεται μεγάλη σκέψη.

Πίνακας ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς (5)

Αστέρια

- Αν η δραστηριότητα «ερωτηματικό» είναι επιτυχής γίνεται «αστέρι».
- Χρειάζεται η επένδυση σημαντικών κεφαλαίων για να παραμείνει «αστέρι».
- Τα αστέρια γίνονται οι μελλοντικές «αγελάδες ρευστότητας».

Πίνακας ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς (6)

Αγελάδες ρευστότητας

- Δραστηριότητα ηγέτης της αγοράς (οικονομίες κλίμακας και «καμπύλη εμπειρίας»).
- Παράγει υψηλές χρηματοροές λόγω μείωσης του «ρυθμού ανάπτυξης αγοράς».
- Δίνει στήριξη ρευστότητας στα «ερωτηματικά» και στα «αστέρια».

Σκύλοι

- Προτείνεται η κατάργηση σε περίπτωση που δεν πληγώνονται άλλα συμφέροντα.

Πίνακας ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς (7)

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα του “πίνακα ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς”:

- Ασάφεια προσδιορισμού.
- Αγνόηση εναλλακτικών τρόπων άντλησης κεφαλαίων.
- «Άδικη μεταχείριση» των «ζώων».
- Αγνόηση των εμπορικών σχέσεων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.

Σύνοψη (1)

- Η **εταιρική στρατηγική** (Κεφάλαιο 6) περιλαμβάνει αποφάσεις και ενέργειες που βρίσκονται ένα επίπεδο παραπάνω από τις αντίστοιχες αποφάσεις και ενέργειες της ανταγωνιστικής στρατηγικής (Κεφάλαιο 5). Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρική στρατηγική ασχολείται με το **φάσμα (εύρος) των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού**, ενώ η ανταγωνιστική στρατηγική ασχολείται με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα.

Σύνοψη (2)

- Η **διαφοροποίηση (επέκταση)** των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μπορεί, σε γενικές γραμμές, να χωριστεί σε συσχετισμένη διαφοροποίηση και σε ασυσχέτιστη διαφοροποίηση.
- Μια μητρική εταιρεία προσπαθεί να **προσθέσει αξία** στο εταιρικό χαρτοφυλάκιο, υιοθετώντας, κατά περίπτωση, τρεις διαφορετικούς ρόλους: (α) διαχειριστής χαρτοφυλακίου, (β) διαχειριστής συνεργειών, (γ) διαχειριστής ικανοτήτων.

Σύνοψη (3)

- Ο “πίνακας ανάπτυξης / μεριδίου αγοράς” βοηθά τις μητρικές εταιρείες στην **αξιολόγηση και τη διαχείριση** του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών τους μονάδων.

Ευχαριστώ για την
προσοχή σας