



Santa Notes

ΔΕΘ40

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ: ΒΙΚΥ ΒΑΡΔΑ



Eclass4U

The best Choice for you



Eclass4u.gr
2105711484 - 6970401981

Το παρόν φυλλάδιο είναι το **2^ο ΒΗΜΑ** στο **ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ eclass4u**:

1. **OCTOBER NOTES**- ΑΝΑΛΥΤΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΑΝΑ ΤΟΜΟ [στην πλατφόρμα στο ΠΕΔΙΟ- ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΟΛΗΣ ΤΗΣ ΎΛΗΣ]
2. **SANTA NOTES**- Στοχευμένη Επανάληψη Φετινής Ύλης εργασιών 1^{ης} & 2^{ης}
3. **EASTER NOTES** –Στοχευμένες – Αναλυτικές Σημειώσεις Ύλης Όλων των Τόμων με Επισημάνση των πιο Σημαντικών για τις Εξετάσεις
4. **MAGIC NOTES** – Μόνο τα Σημαντικά
5. ΤΟ «**εργαλείο**» για τις εξετάσεις !!!

Μείνετε «συντονισμένοι στο eclass4U , για να είστε μέχρι την ημέρα της εξέτασης.... εντός επικαιρότητας θεματικής ενότητας !



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

2. Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική;

Η στρατηγική είναι αναγκαία για τους εξής λόγους:

- Θέτει κατευθύνσεις (πώς η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και το όραμα της;)
- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων (όταν υπάρχει ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων)
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό (προσδιορίζει την προσωπικότητα της επιχείρησης, σε ποιές επιχειρηματικές δράσεις έχει παρουσία και τοποθετείται έναντι των ανταγωνιστών της)
- Μειώνει την αβεβαιότητα(μέσω της στρατηγικής, ξεχωρίζει καλύτερα ευκαιρίες και απειλές)
- Μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα(επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν αρμονική σύνδεση ανάμεσα στις εσωτερικές τους δυνατότητες και το εξωτερικό τους περιβάλλον και αυτό τελικά τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

3. Αναφερθείτε περιεκτικά στον διευρυμένο ορισμό της στρατηγικής των «5 Ps» του Mintzberg

Σύμφωνα με τον Mintzberg, η στρατηγική μπορεί να ειπωθεί υπό το πρίσμα των εξής 5 διαστάσεων:

- Ως σχέδιο (plan): έλεγχος πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων και πρόληψη μελλοντικών γεγονότων
- Ως τέχνασμα (ploy): σχεδιασμός ενεργειών που θα της δώσουν προβάδισμα να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της
- Ως υπόδειγμα (pattern): εξέταση από την πλευρά της πραγματοποίησης των αποτελεσμάτων
- Ως τοποθέτηση (position): ορίζει ποια θέματα θα καλύψει η στρατηγική
- Ως προοπτική (perspective): σχετίζεται με την ιδεολογία στο εσωτερικό της και την ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν.

Τα 5 αυτά στοιχεία αλληλοσυμπληρώνονται και χρειάζονται όλα για να εξεταστούν οι πολυάριθμες πτυχές της πολύπλοκης έννοιας της στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

4. Ποιες είναι οι βασικές κατηγορίες παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος;

Οι βασικές κατηγορίες είναι οι εξής:

- Οικονομικό περιβάλλον: αναφέρεται στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία της.
- Τεχνολογικό περιβάλλον: αφορά στις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την επιχείρηση και την στρατηγική της.

- Πολιτικό – νομικό περιβάλλον: αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς άμεσα ή έμμεσα
- Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον: αναφέρεται σε παράγοντες όπως είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η θέση της γυναίκας, το μορφωτικό επίπεδο κλπ.
- Δημογραφικό περιβάλλον: αναφέρεται σε παράγοντες όπως το μέγεθος του πληθυσμού, η γεωγραφική του κατανομή, η ηλικιακή του δομή κλπ.
- Παγκόσμιο περιβάλλον: περιλαμβάνει τους παράγοντες που αφορούν στις νέες αγορές διεθνώς, τις υπάρχουσες διεθνείς αγορές, τα διεθνή πολιτικά και πολιτιστικά δρώμενα κλπ.

5. Δώστε με ένα διάγραμμα το Πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter για την ανάλυση του ανταγωνισμού. Αναπτύξτε τους παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου καθώς και την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Οι 5 δυνάμεις του Porter είναι :

- **η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:** η απειλή αυτή περιορίζεται όταν στον κλάδο υπάρχουν οικονομίες κλίμακας (όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων τόσο μικρότερο το κόστος ανά μονάδα), όταν οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι υψηλές, όταν τα κοστολογικά πλεονεκτήματα είναι υπέρ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο, όταν το προϊόν είναι διαφοροποιημένο, όταν είναι δύσκολη η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, όταν υπάρχουν νομικοί περιορισμοί και όταν είναι σημαντικός ο φόβος αντιδράσεων από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.
- **η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών :** οι προμηθευτές είναι περισσότερο ισχυροί ως προς τη διαπραγματευτική τους δύναμη όταν είναι λίγοι σε αριθμό, όταν οι αγοραστές δεν είναι μεγάλοι, όταν ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος που προσφέρουν είναι υψηλός, όταν δεν υπάρχουν πολλές δυνατότητες για την υποκατάσταση των προϊόντων τους και όταν υπάρχουν δυνατότητες για την κάθετη ολοκλήρωση τους προς τα εμπρός ώστε να διαθέτουν μόνοι τους τα προϊόντα τους στο κοινό είτε παράγοντας ένα προϊόν οι ίδιοι με αποτέλεσμα να γίνουν ανταγωνιστές των πελατών τους.
- **η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών :** οι αγοραστές είναι περισσότερο ισχυροί όταν είναι μεγάλοι, επομένως απορροφούν μεγάλες ποσότητες από τις επιχειρήσεις, όταν είναι λίγοι σε αριθμό, όταν έχουν πλήρη πληροφόρηση για το κόστος της επιχείρησης, όταν είναι ιδιαίτερα

ευαίσθητοι ως προς τις τιμές, όταν το προϊόν που αγοράζουν δεν είναι σημαντικά διαφοροποιημένο και όταν μπορούν εύκολα να ακολουθήσουν τη στρατηγική ολοκλήρωσης προς τα πίσω και να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που χρειάζονται.

- **η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα** : υποκατάστατα είναι εκείνα τα προϊόντα που ικανοποιούν ακριβώς την ίδια ανάγκη π.χ. φακοί επαφής – γυαλιά, ζαχαρίνη – φρουκτόζη κλπ. Η απειλή από τα υποκατάστατα είναι μεγαλύτερη όταν υπάρχουν πολλά κοντινά υποκατάστατα, όταν οι τιμές τους είναι ανταγωνιστικές και όταν η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι υψηλή.
- **η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο**: οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο είναι ο ρυθμός με τον οποίον αναπτύσσεται η αγορά, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, η ύπαρξη υψηλού σταθερού κόστους και οικονομικών κλίμακας, οι προσπάθειες των επιχειρήσεων για αύξηση των μεριδίων αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου από τον κλάδο (π.χ. υψηλό κόστος εξοπλισμού που έχει με αποτέλεσμα να μην μπορεί να το ρευστοποιήσει κλπ.)

Με βάση τα στοιχεία της απάντησης αυτής δίνεται απάντηση και στο εξής ερώτημα:

6. Οι αγοραστές (buyers) έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη (bargaining power) απέναντι στους προμηθευτές τους (suppliers) όταν:

- α. Ο όγκος των αγορών που κάνουν συνιστά ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεων των προμηθευτών
- β. Υπάρχουν λίγοι αγοραστές στην αγορά
- γ. Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές στην αγορά
- δ. Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές στην αγορά
- ε. Υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα στην αγορά

Επιλέξτε όποια ή όποιες από τις παραπάνω απαντήσεις θεωρείτε σωστές και δικαιολογήστε σύντομα και περιεκτικά την απάντησή σας.

Σωστές απαντήσεις είναι οι α, β, γ. Άρα έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη όταν απορροφούν μεγάλες ποσότητες από τους προμηθευτές, όταν είναι λίγοι επομένως είναι σημαντικοί για τους προμηθευτές τους και όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές επομένως οι αγοραστές θα θέτουν πιο εύκολα τους δικούς τους όρους.

7. Τι γνωρίζετε για την 6^η δύναμη του Porter;

Υποστηρίζεται ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη : τα συμπληρωματικά προϊόντα (το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς για να λειτουργήσει καλύτερα). Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη δύναμη αυτή είναι η ζήτηση για συμπληρωματικά αγαθά (αυξάνεται η ζήτηση για το ένα, αυξάνεται και για το άλλο, άρα οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα) και η επίδραση της τεχνολογίας (η εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να ανατρέψει τις σχέσεις ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα).

8. Ανάλυση στρατηγικών ομάδων (Τελικές Εξετάσεις 2004-2005 και Επαναληπτικές Εξετάσεις 2008-2009)

Στην ανάλυση αυτή χωρίζουμε τον κλάδο σε ομάδες επιχειρήσεων με βάσει διάφορες παραμέτρους που μπορεί να προσδιορίσουν την τοποθέτηση των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο. Τέτοιες παράμετροι μπορεί να είναι η γεωγραφική κάλυψη, τα κανάλια διανομής, η τεχνολογική ηγεσία κλπ. (Δείτε σελ. 90 Πίνακας 2.9 Βιβλίο Παπαδάκη). Αφού επιλέξουμε τις σημαντικές διαστάσεις για τον κλάδο, δημιουργούμε έναν πίνακα στον οποίο τοποθετούμε τις ομάδες επιχειρήσεων του κλάδου, δηλαδή των στρατηγικό χάρτη για να εντοπίσουμε τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Το Κεφάλαιο αυτό είναι από τα πλέον αγαπημένα τους και μπαίνει κάτι σχεδόν σε κάθε εξεταστική. Στη συνέχεια παρουσιάζονται όλα τα στοιχεία των ερωτήσεων που έχουν ζητηθεί:

9. Ποιες είναι οι κατηγορίες πόρων;

- Υλικοί πόροι (μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κλπ)
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα (οι πόροι μιας επιχείρησης έχουν αξία μόνο όταν είναι οργανωμένοι σε συστήματα τα οποία εξασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα)
- Άυλοι πόροι (π.χ. φήμη και πελατεία)

Κάποιοι από τους πόρους είναι τόσο σημαντικοί ώστε να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον συνδυαστούν σωστά και δημιουργήσουν ικανότητες.

10. Ποιες ικανότητες ονομάζονται οριακές και ποιες θεμελιώδεις;

- Οριακές είναι οι ιδιότητες που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν (π.χ. οι πρώτες ύλες)
- Θεμελιώδεις είναι οι ικανότητες που είναι μοναδικές, δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αυτές μας δίνουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (π.χ. η επιχειρηματική κουλτούρα, το καλό κλίμα εργασίας κλπ.).
- Οι οριακές είναι απαραίτητες, είναι η αναγκαία συνθήκη, ενώ οι θεμελιώδεις βοηθούν για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και εξασφαλίζουν αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

11. Ποιοι παράγοντες αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για να προσδίσει ένας πόρος που έχει στην κατοχή της μια επιχείρηση τη δυνατότητα να πετύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Εξηγήστε συνοπτικά κάθε μία από τις προϋποθέσεις που θα αναφέρετε.

- Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Δεν αρκεί δηλ. μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους (πχ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, καταστήματα σε κεντρικά σημεία, καινοτομία κλπ). Πρέπει τους πολύτιμους πόρους να τους συνδυάζει ώστε να δημιουργεί ικανότητες. Προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Διαχωρίζονται σε οριακές και θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες.
- Οριακές ικανότητες: Είτε τις διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.
- Θεμελιώδεις ικανότητες: Ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων (wal mart: άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της, σύστημα παραγωγής TOYOTA, επιχειρησιακή κουλτούρα / εργασιακό κλίμα APIVITA). Ικανότητες που δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και ούτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αυτές οι ικανότητες μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

- Για παράδειγμα : Μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατό να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα θεμελιώδεις ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως «κοινωνικά προϊόντα» δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής. Το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση θεμελιώδεις ικανότητες για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Οι οριακές όμως ικανότητες είναι εξίσου απαραίτητες καθώς αυτές αποτελούν την αναγκαία συνθήκη ενώ οι θεμελιώδεις την ικανή για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

12. Προϋποθέσεις που πληροί μία θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους:

- α. Συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης (φιλικότητα προς το χρήστη ipod, ipad, iphone κλπ)
- β. Προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (ανταγωνιστικά μοναδική ιδιότητα που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές)
- γ. Παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές (ικανότητα της Honda στις μηχανές- εισαγωγή της εταιρείας σε ποικιλία νέων αγορών και προϊόντων, ικανότητα της 3M σε κόλλες και λειαντικά - εισαγωγή της εταιρείας σε νέους τομείς / αυτοκόλλητα σημειώσεων post it)

13. Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση Διαμόρφωσης της Στρατηγικής

Οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική και αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Τα στάδια διαμόρφωσης της στρατηγικής με βάση τη θεώρηση των πόρων και ικανοτήτων είναι τα εξής:

- Αναγνώριση των πόρων, ταξινόμηση τους και εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων
- Αναγνώριση των ικανοτήτων
- Αξιολόγηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων
- Επιλογή της στρατηγικής
- Αναγνώριση ελλείψεων σε πόρους οι οποίες θα πρέπει να καλυφθούν.

14. Τι γνωρίζετε για την Αλυσίδα Αξίας;

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Περιλαμβάνει ως κύριες δραστηριότητες τις εξής:

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων
- Λειτουργίες Παραγωγής
- Διαχείριση Εξερχόμενων
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Υπηρεσίες μετά την πώληση

Περιλαμβάνει ως υποστηρικτικές δραστηριότητες της εξής:

- Προμήθειες – αγορές
- Έρευνα και Ανάπτυξη
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Εσωτερικές Υποδομές (γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση κλπ.

Οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

15. Πώς συνδυάζονται τα μοντέλα Περιβαλλοντικού Καθορισμού και Πόρων και Ικανοτήτων για να «δώσουν» ένα Ορθολογικό Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ;

Δύο από τις κύριες σχολές σκέψης για τη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι το μοντέλο Περιβαλλοντικού Καθορισμού και το μοντέλο Πόρων και Ικανοτήτων. Οι υποστηρικτές της πρώτης προσέγγισης θεωρούν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρησιακού της περιβάλλοντος. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι τρόποι αποτελεσματικής μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και παρουσιάζονται οι διάφορες τεχνικές που αναπτύχθηκαν για το σκοπό αυτό (Ενότητες 2.1-2.3). Αντίστοιχα, στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η δεύτερη προσέγγιση, οι υποστηρικτές της οποίας θεωρούν ότι η στρατηγική πρέπει να είναι αποτέλεσμα των θεμελιωδών/μοναδικών ικανοτήτων που έχει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Ενότητες 3.2-3.4).

Ο συνδυασμός των δύο αυτών μοντέλων στρατηγικής δημιουργεί ένα ορθολογικό μοντέλο, το οποίο αντλεί ισχυρά σημεία και από τα δύο. Το συγκεκριμένο ορθολογικό μοντέλο (Σχήμα 5.1, σελ. 201) αποτελείται από τέσσερα βασικά βήματα: α) την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, β) το σχηματισμό της στρατηγικής, γ) την εφαρμογή της στρατηγικής, δ) την αξιολόγηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων.

Βασικό εργαλείο του ορθολογικού αυτού μοντέλου είναι η SWOT Analysis (Πίνακας 5.1, σελ. 202), η οποία διερευνά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (προσδιορίζοντας τα ισχυρά και αδύναμα σημεία της), αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον (προσδιορίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές). Με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί τη στρατηγική της.

Μία τρίτη προσέγγιση, αυτής της Στρατηγικής Πρόθεσης, υποστηρίζει ότι η επιχείρηση δεν αρκεί να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος, αλλά πρέπει να οραματιστεί το μέλλον πριν από τους ανταγωνιστές της και να προσπαθήσει να το κάνει πραγματικότητα. Η προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, καθώς και η κατά το δυνατόν διαμόρφωση του πεδίου δραστηριοποίησης, αποτελούν εξίσου σημαντικές παραμέτρους για τη συγκρότηση και την υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Το ζητούμενο είναι ο συνδυασμός τους και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η κάθε προσέγγιση (Ενότητα 5.5).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

16. Περιεχόμενο και συστατικά στοιχεία δήλωσης αποστολής (Τελικές Εξετάσεις 2006-2007)

Μια δήλωση αποστολής θα πρέπει να δίνει απάντηση σε 3 ερωτήματα:

- τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
- Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
- Πως θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Θα πρέπει να παρουσιάζει:

- Το προϊόν ή την υπηρεσία
- Την ανάγκη που καλύπτει το προϊόν ή η υπηρεσία
- Την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί
- Τον απώτερο στόχο της επιχείρησης

- Την παρούσα ή επιδιωκόμενη φιλοσοφία – κουλτούρα της επιχείρησης
- Τις θεμελιώδεις ικανότητες της
- Το ιδιαίτερο προσωπικό της στοιχείο για το οποίο ξεχωρίζει
- Το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους πελάτες και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.

17. Τι συνιστά μια αποτελεσματική δήλωση αποστολής;

- Αντιληπτά χαρακτηριστικά αποστολής. Πρέπει να εμπνεύσει τους ανθρώπους, να είναι ρεαλιστική και να βασίζεται στην αγορά και τον ανταγωνισμό
- Τρόπος με τον οποίο επικοινωνείται εσωτερικά. Ο τρόπος λήψης αποφάσεων είναι συμβατός με την αποστολή;
- Αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο.
- Αφοσίωση των στελεχών στην εταιρεία
- Βαθμός συμμετοχής του στελέχους στη διαδικασία δημιουργίας μιας αποστολής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

18. Κριτική των προσεγγίσεων της Επιχειρησιακής Στρατηγικής

(Στην βιβλιογραφία της Στρατηγικής Διοίκησης έχουν διατυπωθεί τρεις βασικές θεωρίες/ προσεγγίσεις γύρω από τη χάραξη της στρατηγικής: α) η προσέγγιση του περιβαλλοντικού καθορισμού, β) η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και γ) η προσέγγιση της στρατηγικής πρόθεσης. Περιγράψτε σύντομα και περιεκτικά την ουσία της κάθε μιας από αυτές τις τρεις προσεγγίσεις. Τι είδους κριτική ασκείται σε κάθε μια από αυτές τις προσεγγίσεις; Επαναληπτικές 2007-2008)

- Κριτική του μοντέλου του περιβαλλοντικού καθορισμού: παρουσιάζει αδυναμίες, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως πλήρες υπόδειγμα σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης: περιορίζει τις φιλοδοξίες της επιχείρησης, αγνοεί τη δυνατότητα προσδιορισμού ριζικά νέων αγορών , προϋποθέτει ότι κάθε στιγμή η επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται

- Κριτική της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων: μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα αλλά οδηγεί αναπόφευκτα σε εσωστρέφεια ως προς τις στρατηγικές επιλογές και μπορεί να προκαλέσει προβλήματα
- Κριτική της στρατηγικής πρόθεσης: Χαρακτηρίζεται από έλλειψη σαφήνειας , δεν παρουσιάζει ένα συγκροτημένο μοντέλο προσδιορισμού της στρατηγικής αν και πείθει για την ορθότητα της.

19. Τι σημαίνει η έννοια της Στρατηγικής Πρόθεσης;

Σύμφωνα με τους Καθηγητές Hamel και Prahalad, του London Business School και Michigan αντίστοιχα, στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι όχι μόνο ο οραματισμός του μέλλοντος, αλλά και η αποτελεσματική δημιουργία του μέλλοντος πριν από τους ανταγωνιστές.

Συμπερασματικά, η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να έχει πάντοτε ως αντικειμενικό στόχο την πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών στον επιχειρησιακό χώρο και τη συνεχή δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει από μόνη της το μέλλον της και το περιβάλλον της, θέτοντας ως στόχο την υλοποίηση των οραμάτων της. Η στρατηγική πρόθεση είναι όμως κάτι περισσότερο από αχαλίνωτη φαντασία. Είναι μια λεπτομερής διαδικασία διοίκησης με βασικά χαρακτηριστικά:

- Το νικηφόρο πνεύμα που διέπει τις λειτουργίες της,
- Την εμμονή στην προσπάθεια για την υπερκέραση του ανταγωνισμού,
- Τη σημασία που δίνει στην παρακίνηση όλων των μελών της προς κατεύθυνση επίτευξης των στόχων της
- Την έλλειψη εφησυχασμού και τη συνεχή προσπάθεια δημιουργίας συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

20. Ποιες στρατηγικές επιλογές ανάπτυξης έχει στην διάθεση της η επιχείρηση στην βάση του ζεύγους «υπάρχοντα – νέα προϊόντα» από την μία και «υπάρχουσες – νέες αγορές» από την άλλη;

Η επιχείρηση στη βάση του ζεύγους «υπάρχοντα – νέα προϊόντα» από τη μία και «υπάρχουσες – νέες αγορές» από την άλλη, έχει τις εξής τέσσερις (4) επιλογές στρατηγικών ανάπτυξης:

- Να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές (Στρατηγική διείσδυσης - συγκέντρωσης αγοράς)
- Να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα (Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς)
- Να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων)
- Να επεκταθεί με νέα προϊόντα σε νέες αγορές (Στρατηγική διαφοροποίησης / διασποράς δραστηριοτήτων).

Οι παραπάνω στρατηγικές επιλογές αναλύονται στις σελίδες 287-291 του Τόμου Α και παρουσιάζονται συγκεντρωμένες στον Πίνακα 6.8 (σελ. 288).

Συνοπτικά, η στρατηγική διείσδυσης – συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας. Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να εισάγει υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων σημαίνει ότι η επιχείρηση επιδιώκει την αύξηση των πωλήσεων μέσω της βελτίωσης των υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών ή της δημιουργίας νέων. Τέλος, η στρατηγική διαφοροποίησης / διασποράς δραστηριοτήτων οδηγεί την επιχείρηση σε συσχετισμένη ή ασυσχετιστη διαφοροποίηση.

21. Επιχειρηματικές Στρατηγικές:

- στρατηγικές σταθερότητας
- στρατηγικές ανάπτυξης
- στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής

22. Στρατηγικές Σταθερότητας (δεν συμβαίνουν και δεν θέλουμε να συμβούν σημαντικές αλλαγές):

- στρατηγική καμίας αλλαγής (θεωρεί ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον, οπότε και η στρατηγική παραμένει αμετάβλητη, με μία μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από όσα έχει επιτύχει)
- στρατηγική συγκομιδής κερδών (θυσιάζω μελλοντική ανάπτυξη για να επιτύχω άμεσα κέρδη π.χ. μείωση δαπανών διαφήμισης, δαπανών έρευνας και ανάπτυξης που θα συμβάλλουν στην μελλοντική ανάπτυξη, προκειμένου να εξασφαλίσω τώρα περισσότερα κέρδη)
- στρατηγικό διάλειμμα (περισυλλογή και ανάπτυξη εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου, π.χ. μετά από περιόδους συγχωνεύσεων. Προσπάθεια για ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων για προγραμματισμό, διαχείριση ανθρώπινων πόρων κλπ.)
- στρατηγική προσεκτικών βημάτων (προτείνεται όταν η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό της περιβάλλον και θα πρέπει να εκτιμήσει καλύτερα τις συνθήκες προτού να δεσμεύσει πόρους π.χ. σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών).

23. Στρατηγικές Ανάπτυξης (στόχοι η ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών κλπ.):

- κάθετη ολοκλήρωση : Γίνεται επεκτείνοντας τα δράση της επιχείρησης είτε προς τα μπροστά είτε προς τα πίσω, δηλαδή κάνοντας τη δουλειά είτε των λιανοπωλητών είτε των προμηθευτή της. Στην ουσία δημιουργείται μια νέα εταιρεία που αναλαμβάνει τους νέους ρόλους ή η κάλυψη των νέων αναγκών εξασφαλίζεται μέσω στρατηγικής συμμαχίας. Στόχοι - Πλεονεκτήματα: εξασφάλιση καλύτερης ποιότητας και προστασία της, υψηλό κόστος για τις υπηρεσίες των προμηθευτών ή των διανομέων, δημιουργία εμποδίων εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής κλπ. Μειονεκτήματα: υψηλό
- κόστος, αποτυχία επίτευξης συνεργειών, δυσκολία εξόδου από τον κλάδο, διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών κλπ.
- οριζόντια ολοκλήρωση: Ανάπτυξη μέσα από εξαγορές ή από τη δημιουργία παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της παραγωγικής αλυσίδας. Στόχος η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε μια αγορά, η εξασφάλιση οικονομικών κλίμακας, εξασφάλιση

ικανών και αποτελεσματικών πόρων κλπ. Μειονεκτήματα: υψηλό κόστος, αποτυχία επίτευξης συνεργειών, δυσκολία εξόδου από τον κλάδο κλπ.

- διαφοροποίηση : συσχετισμένη – όταν οι δραστηριότητες της επιχείρησης σχετίζονται μεταξύ τους - ή ασυσχέτιστη – όταν οι δραστηριότητες είναι άσχετες μεταξύ τους. Λόγοι για συσχετισμένη διαφοροποίηση: μεταφορά ικανοτήτων, εξοικονόμηση κόστους, ενίσχυση της δύναμης στην αγορά κλπ. Λόγοι για ασυσχέτιστη διαφοροποίηση: υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες, αναγκαιότητα επιβίωσης, αβεβαιότητα για την μελλοντική πορεία ενός κλάδου κλπ.
- συγκέντρωση – διεύθυνση αγοράς : αποφασίζει η επιχείρηση να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας τεχνολογίας. Επίτευξη με αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες, με προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών, με προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. Βοηθά όταν δεν πρόκειται για κορεσμένη αγορά, όταν υπάρχουν περιθώρια για αύξηση της χρήσης του προϊόντος, όταν η αγορά αναπτύσσεται κλπ.
- ανάπτυξη αγοράς : προώθηση υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές, κυρίως με είσοδο σε νέες γεωγραφικές αγορές είτε με είσοδο σε νέα κανάλια διανομής.
- ανάπτυξη προϊόντων : ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές ή τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων, ε ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών στα προϊόντα, με ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών, με ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων.

24. Μια βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι η στρατηγική εστίασης. Κάτω από ποιες προϋποθέσεις και με ποιους τρόπους μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς;

- Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι η στρατηγική της εστίασης. (Οι άλλες δύο είναι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση).
- Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία από την ηγεσία κόστους ή τη διαφοροποίηση. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς.

- Προκειμένου να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης χρειάζεται αυτή να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της.
- Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης αποτελεί η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης.
- Δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα της αγοράς να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα.

25. Ποιο είδος ολοκλήρωσης κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων σήμερα και ποιες είναι οι διαφορές της συσχετισμένης και της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης από τις στρατηγικές της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης;

- Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης. Τρεις βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση και η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, η οποία εξειδικεύεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.
- Με τον όρο κάθετη ολοκλήρωση νοείται η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (πχ διανομείς προϊόντων της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές), μέσω της δημιουργίας μιας άλλης εταιρείας που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων ή μέσω της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών. Κατά συνέπεια υπάρχουν δύο στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, οι οποίες παρουσιάζονται στο Σχήμα 6.2 της σελίδας 244.
- Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής (Υποενότητα 6.3.3). Η οριζόντια ολοκλήρωση πρακτικά κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων στην αγορά σήμερα. Εξάλλου, στους κλάδους 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.

- Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, όταν οι δραστηριότητες στις οποίες έχει παρουσία, συνδέονται μεταξύ τους. Αντίθετα, μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητές της δε συνδέονται μεταξύ τους. Στο Σχήμα 6.4 της σελίδας 261 παρουσιάζονται διαγραμματικά οι διαφορές της συσχετισμένης και της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης από τις στρατηγικές της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης.

26. Ποιο είδος ολοκλήρωσης κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων σήμερα και ποιες είναι οι διαφορές της συσχετισμένης και της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης από τις στρατηγικές της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης;

- Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης. Τρεις βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση και η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, η οποία εξειδικεύεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.
- Με τον όρο κάθετη ολοκλήρωση νοείται η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (πχ διανομείς προϊόντων της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές), μέσω της δημιουργίας μιας άλλης εταιρείας που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων ή μέσω της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών. Κατά συνέπεια υπάρχουν δύο στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, οι οποίες παρουσιάζονται στο Σχήμα 6.2 της σελίδας 244.
- Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής (Υποενότητα 6.3.3). Η οριζόντια ολοκλήρωση πρακτικά κυριαρχεί στη σκακιέρα των στρατηγικών κινήσεων στην αγορά σήμερα. Εξάλλου, στους κλάδους 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.
- Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, όταν οι δραστηριότητες στις οποίες έχει παρουσία, συνδέονται μεταξύ τους. Αντίθετα, μια επιχείρηση χρησιμοποιεί την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητές της δε συνδέονται μεταξύ τους. Στο Σχήμα 6.4 της σελίδας 261 παρουσιάζονται διαγραμματικά οι διαφορές της συσχετισμένης και της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης από τις στρατηγικές της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

27. Ποια είναι τα κυριότερα συμπτώματα – ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων και ποιες είναι οι κυριότερες στρατηγικές διάσωσης/εξυγίανσης; Ποιοι είναι οι τρόποι αντιμετώπισης μιας κρίσης ή παρατεταμένης ύφεσης;

Κυριότερα συμπτώματα – ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων

- Η κακή προσαρμογή στο περιβάλλον
- Η απουσία εσωτερικού ελέγχου
- Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου
- Ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες, όπως κυβερνητικές πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις
- Προβληματική ηγεσία, και
- Συνδυασμός των προηγούμενων, αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί συχνά αιτία δημιουργίας κάποιου άλλου

Κυριότερες στρατηγικές διάσωσης/εξυγίανσης

- Είναι αναγκαίες όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα και πρέπει να προσπαθήσουν να αποτρέψουν τα αρνητικά αποτελέσματα.
- στρατηγική ανόρθωσης : υιοθετείται όταν υπάρχουν μειωμένα κέρδη, μερίδια αγοράς , και όταν η απόδοση της γενικότερα βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, π.χ. όταν τα κέρδη δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου. Αιτίες: περιορισμένοι πόροι, χαμηλό ηθικό εργαζομένων, επιφυλακτικές ομάδες εργαζομένων, περιορισμένος χρόνος. Στάδια: 1) συρρίκνωσης/σμίκρυνσης, 2) σταθεροποίησης, 3) αναδόμησης
- αποεπένδυση (όταν η ανόρθωση δεν έχει αποτελέσματα, όταν πρέπει να πουλήσει μια μονάδα της που δεσμεύει πολλούς πόρους, όταν η δραστηριότητα ενός μέρους της δεν ταιριάζει με το όραμα της, όταν πρέπει να προστατευτεί από αυστηρές πονές αντιμονοπωλιακών νόμων.
- «αιχμαλωσία» (μείωση του εύρους μερικών δραστηριοτήτων και η επιχείρηση γίνεται εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης, καθώς πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τις απαιτήσεις των συνεργατών της)

- ρευστοποίηση (τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο και τα στοιχεία της που έχουν κάποια αξία πωλούνται στη αγορά στην τρέχουσα τιμή τους π.χ. έπιπλα, εξοπλισμός, υπολογιστές κλπ.)

οι κυριότερες στρατηγικές εξυγίανσης είναι:

1. Στρατηγικές Εξυγίανσης / Διάσωσης Αφορούν την υιοθέτηση μιας σειράς στρατηγικών κινήσεων που συνήθως ακολουθούν τις φάσεις της συρρίκνωσης, σταθεροποίησης και ανάπτυξης. Οι παραπάνω φάσεις (και οι απορρέουσες από αυτές επιλογές) αναλύονται στην υποενότητα 7.3.1 (σελ. 316-324).
2. Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης Αφορά την επιλογή της επιχείρησης να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει άμεσα εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης.
3. Στρατηγική Ρευστοποίησης Αφορά την εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης στην παρούσα τους αξία.
4. Στρατηγική Αποεπένδυσης Αφορά την πώληση τμήματος / τμημάτων της επιχείρησης ή/και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

28. Στο πλαίσιο των επιχειρηματικών στρατηγικών ανάπτυξης οι επιχειρήσεις έχουν πέρα της διαφοροποίησης και της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης και άλλες στρατηγικές επιλογές ανάπτυξης. Αναφερθείτε σύντομα και περιεκτικά σε αυτές τις “άλλες στρατηγικές επιλογές”.

Πέρα από τις γνωστές στρατηγικές ανάπτυξης μια επιχείρηση έχει στη διάθεση της και άλλες επιλογές. Για παράδειγμα μπορεί να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης), να επεκταθεί σε νέες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) ή να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων).

Πιο αναλυτικά:

Η **Στρατηγική Διείσδυσης Αγοράς** σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυριαρχικής τεχνολογίας.

Η επιτυχία αυτής της στρατηγικής μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους:

- Με την αύξηση της χρήσης από τους υπάρχοντες πελάτες
- Με την προσέλκυση πελατών του ανταγωνισμού
- Με την προσέλκυση μη χρηστών

Ανάπτυξη αγοράς: Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών, σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, μέσα από αυτήν τη στρατηγική η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

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

- Με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων
- Με ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος
- Με επιπλέον σχέδια και μοντέλα, μεγέθη, κλπ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

29. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ανταγωνιστικές στρατηγικές)

- **Ηγεσία κόστους:** παραγωγή προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά, με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολο η επιχείρηση να επιβάλει χαμηλότερες τιμές στο προϊόν π.χ. ΙΚΕΑ, MediaMarkt, Lidl. Πηγές ηγεσίας κόστους μπορεί να αποτελούν τα εξής: ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, μάθηση, εκμετάλλευση της ισχυρής δυναμικότητας, καλός σχεδιασμός του προϊόντος, χαμηλό κόστος εισροών, σύγχρονη τεχνολογία παραγωγής, αποδοτική Διοίκηση κλπ. SOS Δείτε τον πίνακα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα στη σελ. 333 του Παπαδάκη.
- **Διαφοροποίηση :** προσφορά προϊόντος με ιδιαίτερα γνωρίσματα για τα οποία ο καταναλωτής θα πλήρωνε περισσότερα για να το αποκτήσει. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι προσφορά προϊόντος ανώτερης ποιότητας, προσφορά καινοτόμου προϊόντος ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. Βασικά βήματα εφαρμογής είναι η τμηματοποίηση της αγοράς, η στόχευση σε κάποιο από αυτά, η εκτίμηση των καταναλωτικών αξιών των ατόμων, ο εντοπισμός των στοιχείων μοναδικότητας της επιχείρησης και ο προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής.

- **Εστίαση είτε με διαφοροποίηση είτε με ηγεσία κόστους** : εστιάζω σε ένα μικρότερο τμήμα της αγοράς είτε με τη μία είτε με την άλλη στρατηγική. Η εστίαση με διαφοροποίηση αποσκοπεί τον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών ενός τμήματος της αγοράς και στην καλύτερη ικανοποίηση του. Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Στόχος η απόκτηση κοστολογικού πλεονεκτήματος.

30. Μια βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι η στρατηγική εστίασης. Κάτω από ποιες προϋποθέσεις και με ποιους τρόπους μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς;

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι η στρατηγική της εστίασης. (Οι άλλες δύο είναι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία από την ηγεσία κόστους ή τη διαφοροποίηση. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Προκειμένου να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης χρειάζεται αυτή να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης αποτελεί η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης. Δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα της αγοράς να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα.

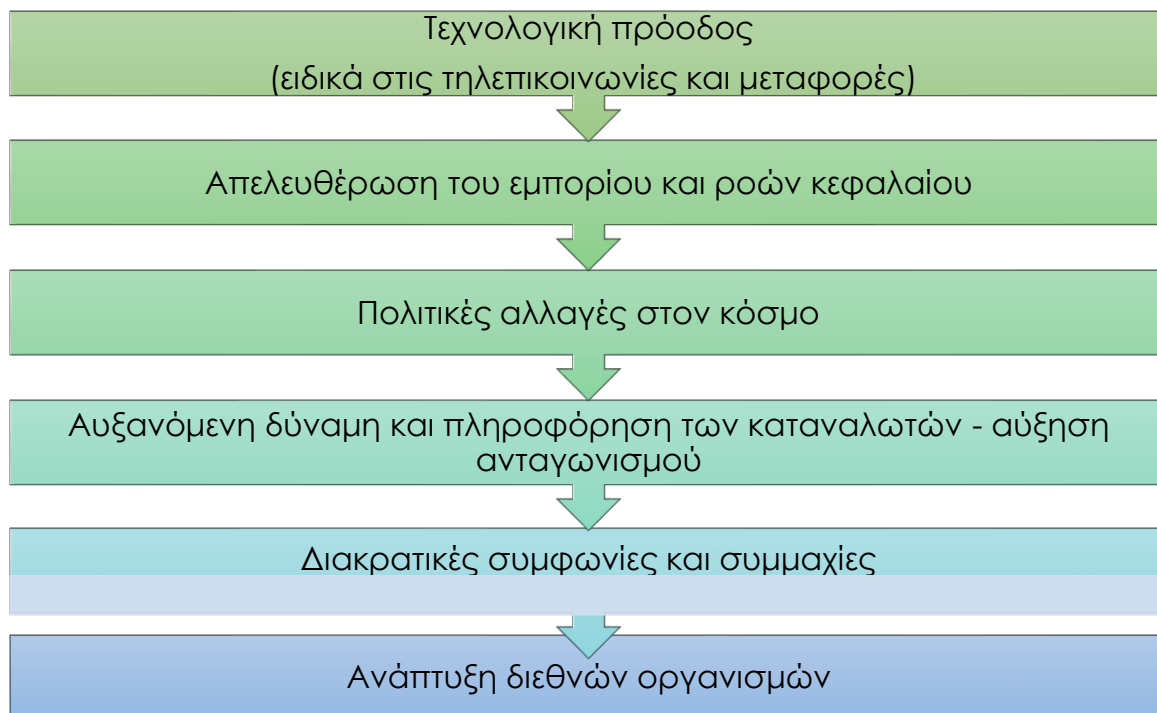
ΔΕΟ 40 - ΤΟΜΟΣ Δ



ΤΟΜΟΣ Δ- [τα πιο σημαντικά είναι:]

1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΞΕ
2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ
3. ΡΟΛΟΙ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ
4. ΜΟΡΦΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ
5. ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΞΕ- ΒΑΛΚΑΝΙΑ

Δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης



31. Τα «υπέρ» της παγκοσμιοποίησης

1. Επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο. Κατάργηση των φραγμών που θέτουν οι αποστάσεις και η αποδέσμευση του χρόνου από το χώρο. Ανάδειξη της αξίας που έχει η πληροφορία.
2. Ανάπτυξη των διεθνών δικτύων επικοινωνίας που ευνοεί τον έλεγχο της κρατικής αυθαιρεσίας και διευκολύνει την προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων.
3. Δημιουργία παγκόσμιας αγοράς. Αύξηση του όγκου του διεθνούς εμπορίου και των διεθνών επενδύσεων.
4. Εδραίωση της ειρήνης, επειδή η πύκνωση των ανταλλαγών και της επικοινωνίας συντελεί στη δημιουργία δεσμών και κοινών συμφερόντων που αντιστρατεύονται τον πόλεμο.

32. Τα «κατά» της παγκοσμιοποίησης

1. Απώλεια εθνικής κυριαρχίας. Πολιτική και οικονομική εξάρτηση.
2. Αποδοχή ενιαίων προτύπων σκέψης και συμπεριφοράς. Ο ιδιαίτερος τρόπος ζωής, οι ιδέες και οι αξίες κάθε λαού ευθυγραμμίζονται. Απώλεια ιδιαιτερότητας των λαών. Αλλοίωση εθνικής συνείδησης.
3. Υιοθέτηση των καταναλωτικών προτύπων που υποβάλλουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, για να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντά τους.
4. Κυριαρχία της αγγλικής γλώσσας διεθνώς.
5. Αναζωπύρωση του εθνικισμού, εφόσον οι λαοί που αισθάνονται σαρωτικό το κύμα της παγκοσμιοποίησης, στην προσπάθειά τους να προστατευτούν από τον κίνδυνο της πολιτιστικής και εθνικής αλλοτρίωσης, συχνότατα αναδιπλώνονται και συσπειρώνονται γύρω από εθνικιστικά ιδεολογήματα.
6. Αστάθεια και κίνδυνοι παγκόσμιου πολέμου, αφού η εξασφάλιση των συμφερόντων μιας μεγάλης δύναμης μπορεί ανά πάσα στιγμή να οδηγήσει ολόκληρη την ανθρωπότητα σε κρίση.

33. Μορφές Παγκοσμιοποίησης

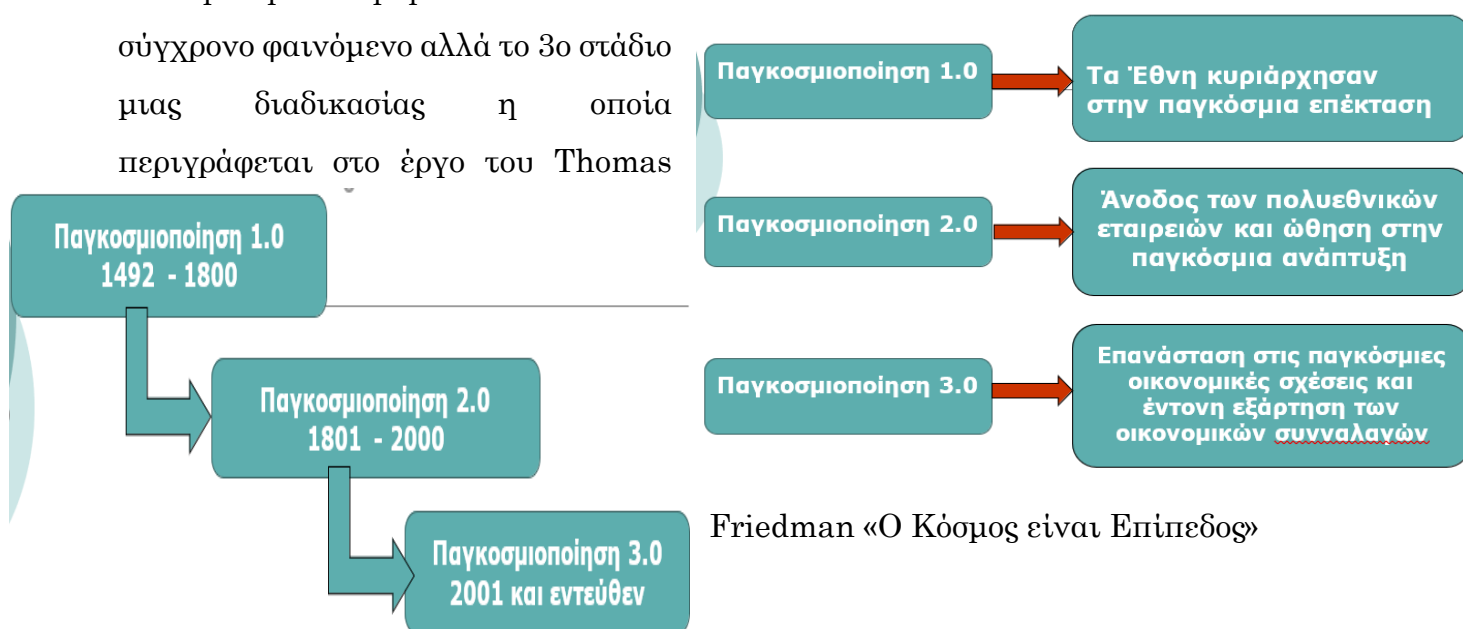
1. **Οικονομική παγκοσμιοποίηση**- δηλαδή ενίσχυση και επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών με αυξανόμενες άμεσες ξένες επενδύσεις(ΑΞΕ) και ροές εμπορίου.
2. **Χρηματοπιστωτική παγκοσμιοποίηση** - δηλαδή η ανάδυση παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών (χρηματιστηρίων) και η πιο εύκολη πρόσβαση σε πηγές εξωτερικής χρηματοδότησης για επιχειρήσεις και κράτη.
3. **Πολιτική παγκοσμιοποίηση**- δηλαδή η επέκταση των πολιτικών συμφερόντων σε περιοχές και χώρες που δεν γειτνιάζουν με τα πολιτικά ισχυρά κράτη.
4. **Παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης** δηλαδή η αύξηση της ροής πληροφόρησης μεταξύ γεωγραφικά απομακρυσμένων περιοχών.
5. **Πολιτισμική παγκοσμιοποίηση**: η ανάπτυξη διαπολιτισμικών επαφών και η δημιουργία μιας κουλτούρας με κοινά παγκόσμια χαρακτηριστικά.
6. **Θρησκευτική παγκοσμιοποίηση**: η ανάπτυξη επαφών μεταξύ διαφορετικών θρησκειών και οι τάσεις για Ένωση Εκκλησιών.
7. **Περιβαλλοντική παγκοσμιοποίηση** : με τη χρήση της πληροφόρησης και μέσω της μεταφοράς της τεχνολογίας διευκολυνόμαστε στη λήψη κατάλληλων και απαραίτητων μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος , αλλά και μέσω της παγκοσμιοποίησης και της ανάπτυξης έχουμε τη μόλυνση του περιβαλλοντικού συστήματος . Είναι η πρώτη φορά στην ιστορία που ολόκληρος ο κόσμος μαζί προσπαθεί να αντιμετωπίσει φαινόμενα όπως το λιώσιμο των πάγων, το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η τρύπα του όζοντος, η αύξηση των εκπομπών των αερίων του θερμοκηπίου , η μείωση των εκπομπών ρύπων των αυτοκινήτων και η αύξηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
8. **Στρατιωτική παγκοσμιοποίηση**: η επεκτατική πολιτική των ισχυρών κρατών και της επιρροής αυτών μέσω της χρήσης στρατιωτικής ισχύος ή τη δημιουργία στρατιωτικών συνασπισμών(NATO) ή της πώλησης εξελιγμένων οπλικών συστημάτων
9. **Θεσμική παγκοσμιοποίηση** υπό την έννοια της εναρμόνισης των κανονισμών και δημιουργίας Θεσμών με κοινά χαρακτηριστικά και διεθνών οργανισμών. Παράδειγμα

θεσμικής παγκοσμιοποίησης είναι η λειτουργία οργανισμών όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου, η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και τα Ηνωμένα έθνη

10. **Τεχνολογική παγκοσμιοποίηση** που αφορά την έρευνα και ανάπτυξη, τη διάδοση τεχνολογιών, την κοινωνία της πληροφορίας, τη μετάδοση των γνώσεων, την εξειδίκευση, την ψηφιοποίηση της εικόνας, του ήχου και γενικότερα της πληροφορίας, τα σύγχρονα μέσα μεταφοράς, την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο, τα υπερσύγχρονα μηχανήματα, την αύξηση της παραγωγής και παραγωγικότητας, την εξέλιξη και βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών
11. **Κοινωνική παγκοσμιοποίηση** που αφορά την κοινωνική ευημερία, τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των χωρών, τους μη κυβερνητικούς οργανισμούς, τους οργανισμούς για την καταπολέμηση της φτώχειας και τις κοινωνικές ανισότητες, την ανάπτυξη, ευημερία και τις συνθήκες διαβίωσης, το επίπεδο υγείας και εκπαίδευσης, την πρόσβαση στα βασικά αγαθά και την κοινωνική συνοχή.

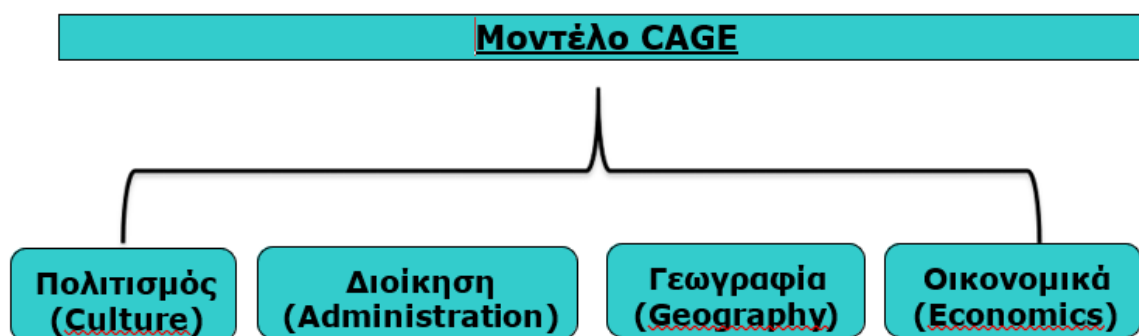
34. Επίπεδος Κόσμος κατά Friedman

Η Παγκοσμιοποίηση δεν αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο αλλά το 3ο στάδιο μιας διαδικασίας η οποία περιγράφεται στο έργο του Thomas



**35. Παγκοσμιοποίηση κατά Ghemawat---MONTELO CAGE
[CULTURE-ADMINISTRATION-GEOGRAPHY-ECONOMICS]**

Κατά τον Ghemawat ο κόσμος δεν είναι επίπεδος αλλά «ημι-παγκοσμιοποιημένος» και «πολυτοπικός». Οι τοπικές ιδιαιτερότητες έχουν πολύ μεγάλη σημασία. Η διεθνής επιχειρηματικότητα ξεκινάει με την παρατήρηση των διαφορών στα εθνικά χαρακτηριστικά. Οι διασυνοριακές επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα σε τέσσερις (4) διαστάσεις:



	Πολιτισμός	Διοίκηση	Γεωγραφία	Οικονομικά
Η απόσταση μεταξύ δυο χωρών αυξάνεται όταν υπάρχει.....	Διαφορετικές γλώσσες, εθνικότητες, θρησκείες, νόρμες	Απουσία κοινών νομισματικών ή πολιτικών δεσμών	Απουσία κοινών συνόρων, επαρκών δεσμών μεταφοράς ή επικοινωνίας	Διαφορετικό επίπεδο εισοδήματος καταναλωτών
	Έλλειψη κοινού εθνικού ή πολιτισμικού δικτύου	Πολιτική αντιπαλότητα Αδύναμους νομικούς και οικονομικούς θεσμούς	Γεωγραφικής απομόνωσης Διαφορετικών κλιματικών συνθηκών	Διαφορετικό κόστος και ποιότητα φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων
Η απόσταση επηρεάζει περισσότερο κλάδους ή προϊόντα.....	Με υψηλό γλωσσικό περιεχόμενο (π.χ., TV)	Όταν η κυβέρνηση τα αντιμετωπίζει ως βασικά αγαθά (π.χ. ηλεκτρικό ρεύμα), ως δομικό χαρακτηριστικό της εθνικής συνείδησης (π.χ. αεροναυπηγία) ή ως ζωτικό για την εθνική ασφάλεια (π.χ. τηλεπικοινωνίες)	Με υψηλό κόστος μεταφοράς αλλά χαμηλή τιμή	Όταν η ζήτηση καθορίζεται από το εισόδημα (αυτοκίνητα)
	Που συνδέονται με την εθνική ταυτότητα (π.χ., φαγητό)		Εύθραυστα ή με σύντομο χρόνο ζωής (π.χ. γυαλί, φρούτα)	
	Που διακρίνονται από συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά σχετικά με την προέλευση τους (π.χ., κρασί)		Όταν η τακτική επικοινωνία είναι απαραίτητη (π.χ. χρηματοοικονομικές υπηρεσίες)	Όταν το κόστος εργασίας και οι υπόλοιπες επιβαρύνσεις διαφέρουν σημαντικά

36. Ποιοι είναι οι Μύθοι της Παγκοσμιοποίησης;

Μύθοι Παγκοσμιοποίησης

- 1^{ος} Είναι θεσμός και αποτελείται από κανόνες
- 2^{ος} Υπάρχει μόνο οικονομική παγκοσμιοποίηση
- 3^{ος} Είναι ένα νέο φαινόμενο
- 4^{ος} Έχει επιτύχει
- 5^{ος} Όλοι επωφελούνται και πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή
- 6^{ος} Γίνεται ορθή χρήση των στατιστικών στοιχείων υπέρ ή κατά της παγκοσμιοποίησης

37. Τί είναι πολυεθνική επιχείρηση, χώρα προέλευσης, χώρα υποδοχής, θυγατρική και μητρική εταιρεία;

1. **Πολυεθνική επιχείρηση** είναι η επιχείρηση εκείνη, η οποία κατέχει, ελέγχει και διαχειρίζεται πλουτοπαραγωγικούς πόρους σε τουλάχιστον δύο χώρες.
2. **Χώρα προέλευσης** είναι η χώρα καταγωγής της πολυεθνικής επιχείρησης.
3. **Χώρα υποδοχής** είναι η χώρα, στην οποία εγκαθίσταται η πολυεθνική επιχείρηση. **Μητρική εταιρεία** είναι η εταιρεία η οποία ελέγχει άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό, συμμετέχοντας στο κεφάλαιό τους. **Θυγατρική εταιρεία** είναι η εταιρεία που είναι εξαρτημένη από άλλη επιχείρηση (τη μητρική της).

38. Ποιοι παράγοντες ευνοούν την εξάπλωση των ΑΞΕ σήμερα;

Οι ΑΞΕ αποτελούν ένα βασικό εργαλείο ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σημαντικό ρόλο στην εξάπλωσή τους έχει διαδραματίσει η τεχνολογική πρόοδος σε τομείς όπως οι μεταφορές και οι τηλεπικοινωνίες, και η απελευθέρωση των οικονομικών συναλλαγών.

1. **Η τεχνολογία** επιτρέπει σε αρκετά αγαθά την κατάτμησή τους, και την παραγωγή του κάθε κομματιού προϊόντος σε διαφορετικό τόπο εγκατάστασης, με βάση το συγκριτικό πλεονέκτημα που αυτός εμφανίζει.
2. **Οι μεταφορές** έχουν μειώσει σημαντικά το κόστος μεταφοράς πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αγαθών σε μεγάλες αποστάσεις.
3. **Οι τηλεπικοινωνίες** καθιστούν δυνατή την οργάνωση και τη διοίκηση σύνθετων παραγωγικών διαδικασιών σε διαφορετικά σημεία του πλανήτη.
4. **Η απελευθέρωση** των αγορών, του εμπορίου και της διασυνοριακής κίνησης κεφαλαίων συνεισφέρουν περαιτέρω στην ανάπτυξη των ΑΞΕ διεθνώς.

39. Για ποιους λόγους μια επιχείρηση προβαίνει σε διεθνείς δραστηριότητες;

Απάντηση

Μια επιχείρηση επεκτείνεται στο εξωτερικό, μεταξύ άλλων, και για τους κάτωθι λόγους:

1. αύξηση πωλήσεων μέσω της κατάκτησης νέων αγορών,
 2. πρόσβαση σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους,
 3. διαφοροποίηση δραστηριοτήτων,
 4. απόλαυση φορολογικών προνομίων και χρηματοοικονομικών κινήτρων,
 5. υπερπήδηση εμποδίων εμπορίου,
 6. αξιοποίηση ενιαίων αγορών (ΕΕ, NAFTA, ASEAN κλπ.).
- (Τόμος Δ, σελίδες 27-28 και ενότητα 1.2)

40. Αναφέρατε τα βασικά είδη των θυγατρικών των ΠΕ. Τί τύπου αποκεντρωμένα εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης (E&A) αναμένεται να βρίσκονται σε κάθε ένα από αυτά και για ποιούς λόγους;

Υπάρχουν τρία είδη θυγατρικών των ΠΕ:

1. Η θυγατρική-αντίγραφο
2. Η θυγατρική-προμηθευτής και
3. Η χειραφετημένη θυγατρική

Η θυγατρική-αντίγραφο, όπως υποδεικνύει και η λέξη, αποτελεί ένα περιορισμένο αντίγραφο της μητρικής. Στόχος της είναι η κάλυψη μιας συγκεκριμένης αγοράς. Δεν καλύπτει όλες της λειτουργίες της μητρικής, όπως π.χ. έρευνα και ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιεί τεχνολογία που έχει αναπτυχθεί από τη μητρική, μεταφέροντάς την και προσαρμόζοντάς την στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης αγοράς. Ο τύπος αποκεντρωμένου εργαστηρίου έρευνας και ανάπτυξης (E&A), που αναμένεται να συναντήσουμε σε αυτή την περίπτωση, είναι τα εργαστήρια τεχνολογικής υποστήριξης.

Η θυγατρική-προμηθευτής παράγει ενδιάμεσα αγαθά, καλύπτοντας τις ανάγκες του πολυεθνικού ομίλου, συνήθως μέσω ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου. Το ενδιάμεσο προϊόν μπορεί να είναι είτε ώριμο και τυποποιημένο είτε καινοτομικό. Γι' αυτό το λόγο, ο τύπος αποκεντρωμένου εργαστηρίου έρευνας και ανάπτυξης (E&A), που αναμένεται να

συναντήσουμε σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να είναι είτε εργαστήρια τεχνολογικής υποστήριξης είτε εργαστήρια τεχνολογικής ανάπτυξης.

Η χειραφετημένη-θυγατρική παράγει και προωθεί καινούρια προϊόντα. Αυτό σημαίνει ότι η θυγατρική είναι ανεξάρτητη από τη μητρική, τόσο στην παραγωγή όσο και στην έρευνα και ανάπτυξη. Σε αυτήν την περίπτωση, αναμένουμε να συναντήσουμε μόνο εργαστήρια τεχνολογικής ανάπτυξης.

41. Πώς επηρεάζουν οι ΠΕ τις χώρες υποδοχής.

Καταρχήν σημασία για την χώρα υποδοχής έχει ο τρόπος διείσδυσης μίας ΠΕ. Σημασία έχει επίσης το πώς εγκαταστάθηκε η ΠΕ. Μέσω νέας παραγωγικής μονάδας, μέσω συγχώνευσης με κάποια εγχώριας επιχείρησης ή μέσω εξαγοράς. Επίσης το είδος ΑΞΕ : προς αναζήτηση αγορών, πλουτοπαραγωγικών πόρων αναζήτηση αποδοτικότητας ή στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων. Θα πρέπει να δούμε ορισμένα γενικότερα χαρακτηριστικά της ΠΕ (π.χ. σε βιομηχανία ανήκει, σε ποιες χώρες έχει επενδύσει, ποιο είναι το τεχνολογικό της επίπεδο και ποια η εσωτερική δομή της). Επίσης εξετάζουμε και τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής (π.χ. επίπεδο ανάπτυξης και την υποδομή της).

42. Τομείς που επηρεάζουν οι ΠΕ τις χώρες υποδοχής

1) Εισροή κεφαλαίου

Οι ΠΕ μεταφέρουν κεφάλαιο στη χώρα υποδοχής. Από την άλλη πλευρά όμως, μπορεί να μεταφέρουν τα κέρδη τους μέσω των μεταφερόμενων τιμών εκτός των χωρών υποδοχής, επίσης μπορεί να εμποδίζουν την ανάπτυξη και την επέκταση των εγχώριων επιχειρήσεων γιατί απορροφούν μεγαλύτερο κεφάλαιο. Αν οι θυγατρικές είναι τύπου αντίγραφο, ενδέχεται να εισάγουν ενδιάμεσα αγαθά, οπότε να αντισταθμίζουν την εισροή κεφαλαίου με αύξηση των εισαγωγών χειροτερεύοντας το ισοζύγιο της χώρας υποδοχής.

2) Τεχνολογία

Είναι γεγονός ότι οι ΠΕ είναι οι μεγαλύτεροι φορείς τεχνολογίας. Δύο από τα θέματα που συνδέονται με την τεχνολογία και τις ΠΕ και αφορούν τις χώρες υποδοχής είναι τα εξής:

- Μεταφορά τεχνολογίας στη χώρα υποδοχής από τη μητρική ή αποκέντρωση της τεχνολογίας με τη δημιουργία εργαστηρίων Έρευνας και Ανάπτυξης στις χώρες υποδοχής.
- Καταλληλότητα της τεχνολογίας για την ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας.
-

3) Εμπόριο

Το αν οι ΠΕ προσφέρουν την ευκαιρία στη χώρα υποδοχής να αναπτύξει τις εξαγωγές της εξαρτάται από τα ακόλουθα:

- Οι ΑΞΕ αναζητούν φυσικούς πόρους οι οποίοι εξάγονται για επεξεργασία στη μητρική εταιρεία ή σε κάποια άλλη θυγατρική
- Η θυγατρική παράγει χαμηλής τεχνολογίας ενδιάμεσο αγαθό το οποίο εξάγει
- Η θυγατρική αναπτύσσει νέο προϊόν και κατόπιν το εξάγει

4) Βιομηχανική δομή και επιχειρηματικότητα

Ο βασικότερος αντίκτυπος που προκαλεί η παρουσία ΠΕ στη βιομηχανική δομή της χώρας υποδοχής είναι η υψηλή συγκέντρωση στον κλάδο όπου κινείται η ΠΕ. Συγκέντρωση σημαίνει ανάπτυξη λίγων επιχειρήσεων που καλύπτουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς του προϊόντος το οποίο παράγουν, δηλαδή ολιγοπώλιο ή σε ακραίες περιπτώσεις μονοπώλιο. Οι ΠΕ ενθαρρύνουν την δημιουργία ολιγοπωλίων και εκτοπίζουν τις μικρές εγχώριες βιομηχανίες. Όμως μπορεί να δημιουργήσουν καινούργιες βιομηχανίες στην Ελλάδα.

5) Εργασία

Σε αυτήν την περίπτωση δεν έχει σημασία μόνο η ποιοτική διάσταση αλλά και η ποσοτική. Το κατά πόσο δηλαδή πρόκειται για θέσεις που βελτιώνουν τις γνώσεις και τα προσόντα των εργαζομένων ή θέσεις με υψηλές αμοιβές.

Η δημιουργία άμεσων και έμμεσων θέσεων εργασίας είναι πολύ σημαντική για τις χώρες υποδοχής, αλλά εξίσου σημαντική είναι και η ποιότητα των θέσεων αυτών. Επίσης σημαντικά θέματα προκύπτουν για τις χώρες υποδοχής από τις σχέσεις που διαμορφώνουν οι ΠΕ με τα συνδικάτα.

Το αποτέλεσμα της διείσδυσης των ΠΕ στις χώρες υποδοχής μπορούμε να το εξετάσουμε σε δύο επίπεδα:

- Επίπεδο εξάρτησης: πόσο εξαρτημένη είναι η οικονομία της χώρας υποδοχής από τις ΠΕ οικονομικά, τεχνολογικά, παραγωγικά.
- Επίπεδο αποκλεισμού: πόσο απομονωμένη είναι η παραγωγή των ΠΕ στη χώρα υποδοχής, δηλαδή δεν εξάγουν, δημιουργούν λίγες θέσεις εργασίας, χαμηλές αμοιβές κλπ.

43. Εκφράζεται η άποψη ότι «μια πολυεθνική επιχείρηση πρέπει να εισέρχεται σταδιακά σε μια ξένη αγορά, ξεκινώντας με τις πιο ήπιες μορφές διεθνοποίησης όπως εξαγωγές, licensing κ.λπ. και να καταλήγει αργότερα στην άμεση επένδυση». [1] Πιστεύετε ότι η άποψη αυτή ισχύει γενικά; [2] Σε ποιές χώρες υποδοχής θεωρείτε ότι αυτή η σταδιακή στρατηγική εισόδου μπορεί να βρίσκει τη μεγαλύτερη εφαρμογή; Επιχειρηματολογήστε λαμβάνοντας υπόψη τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

[1] Η στρατηγική σταδιακής εισόδου σε μια ξένη αγορά δεν είναι πανάκεια. Εξαρτάται από το είδος της ΠΕ και από το περιβάλλον της χώρας υποδοχής. Σε ορισμένες περιπτώσεις, διάφοροι περιβαλλοντολογικοί λόγοι (πολιτικοί, οικονομικοί κ.λπ.) της χώρα υποδοχής μπορεί να ευνοούν εναλλακτικές μορφές διεθνοποίησης και σταδιακή στρατηγική εισόδου και όχι απευθείας ΑΞΕ [π.χ. κίνδυνος εθνικοποίησης της επιχείρησης, αρνητική προκατάληψη ως προς την ξένη ιδιοκτησία, μικρό μέγεθος αγοράς κ.ά.]. Από την άλλη πλευρά, σε ώριμες οικονομίες (ΗΠΑ, ΕΕ), όπου υπάρχει οικονομικο-πολιτική σταθερότητα και οι ξένες ΠΕ τις γνωρίζουν καλά, μπορεί να προτιμήσουν από την αρχή μια ΑΞΕ.

[2] Οι πιο κατάλληλες χώρες για την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι οι αναδυόμενες οικονομίες και γενικότερα οι αναπτυσσόμενες χώρες. Το περιβάλλον τους ευνοεί εναλλακτικές μορφές δράσης, καθώς μπορεί να χαρακτηρίζονται από υψηλό πολιτικό κίνδυνο, διαφορετική πολιτισμική αντίληψη [προβλήματα γλώσσας, επικοινωνίας, διαφορετικό επιχειρηματικό πνεύμα κ.λπ.], οικονομική αστάθεια και επενδυτική αβεβαιότητα. Ταυτόχρονα, σε μια δεδομένη χρονική συγκυρία, τουλάχιστον ορισμένες από τις χώρες αυτές μπορεί να εμφανίζουν αξιόλογες μελλοντικές αναπτυξιακές προοπτικές, έτσι ώστε να επιβάλλεται η παρουσία στην αγορά τους με κάποια μορφή για λόγους ανταγωνισμού.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, προσφέρονται οι εναλλακτικές μορφές διεθνοποίησης και οι συνεργασίες με ντόπιους επιχειρηματίες που γνωρίζουν καλύτερα το εγχώριο περιβάλλον [π.χ. επαφές με την τοπική κυβέρνηση, πρόσβαση στο τραπεζικό σύστημα, πολύ καλή γνώση της νοοτροπίας κ.ά.]. Στη συνέχεια, κάποια στιγμή, όταν η αγορά έχει αναπτυχθεί περαιτέρω και η ξένη ΠΕ έχει αποκτήσει τις αντίστοιχες εμπειρίες και την απαιτούμενη γνώση του τοπικού περιβάλλοντος, μπορεί να προχωρήσει σε ΑΞΕ.

44. Ποιοι παράγοντες ευνοούν την εξάπλωση των ΑΞΕ σήμερα;

Οι ΑΞΕ αποτελούν ένα βασικό εργαλείο ανάπτυξης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σημαντικό ρόλο στην εξάπλωσή τους έχει διαδραματίσει η τεχνολογική πρόοδος σε τομείς όπως οι μεταφορές και οι τηλεπικοινωνίες, και η απελευθέρωση των οικονομικών συναλλαγών.

1. Η τεχνολογία επιτρέπει σε αρκετά αγαθά την κατάτμησή τους, και την παραγωγή του κάθε κομματιού προϊόντος σε διαφορετικό τόπο εγκατάστασης, με βάση το συγκριτικό πλεονέκτημα που αυτός εμφανίζει.

2. Οι μεταφορές έχουν μειώσει σημαντικά το κόστος μεταφοράς πρώτων υλών, εξαρτημάτων και τελικών αγαθών σε μεγάλες αποστάσεις.

3. Οι τηλεπικοινωνίες καθιστούν δυνατή την οργάνωση και τη διοίκηση σύνθετων παραγωγικών διαδικασιών σε διαφορετικά σημεία του πλανήτη.

4. Η απελευθέρωση των αγορών, του εμπορίου και της διασυνοριακής κίνησης κεφαλαίων συνεισφέρουν περαιτέρω στην ανάπτυξη των ΑΞΕ διεθνώς.

45. Ποιος είναι ο κύριος στόχος των ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας;

Σε έναν ελεύθερο διεθνή καταμερισμό εργασίας οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Συνεπώς, προσπαθούν το κάθε προϊόν τους να το παράγουν σε εκείνη τη χώρα υποδοχής που προσφέρει το πιο χαμηλό κόστος παραγωγής. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να τεμαχίζουν ένα συγκεκριμένο προϊόν τους (εάν αυτό είναι τεχνικά δυνατό, όπως ο ηλεκτρονικός υπολογιστής), και το κάθε κομμάτι του να το παράγουν στη χώρα εκείνη που εμφανίζει την πιο ευνοϊκή σχέση κόστους – οφέλους. Στη συνέχεια, συναρμολογούν τα κομμάτια και τα προωθούν στην παγκόσμια αγορά. Έτσι, επιτυγχάνουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους.

46. Τί είναι οριζόντια και τί κάθετη ολοκλήρωση της διεθνούς παραγωγής;

1. Οριζόντια ολοκλήρωση σημαίνει ότι η πολυεθνική επιχείρηση παράγει το ίδιο αγαθό σε διαφορετικές χώρες. Για παράδειγμα, η Colgate παράγει καλλυντικά τόσο στις ΗΠΑ, όσο και σε πολλές άλλες χώρες.

2. Κάθετη ολοκλήρωση συνεπάγεται ότι η πολυεθνική επιχείρηση διαχειρίζεται και ελέγχει όλα τα στάδια παραγωγής και εμπορίας ενός αγαθού. Για παράδειγμα, η Motor Oil – Aramco πραγματοποιεί την εξόρυξη του πετρελαίου στις αραβικές χώρες, το μεταφέρει με τα

πετρελαιοφόρα της προς διύλιση στην Ελλάδα, και μετά τη διύλιση το διανέμει στα πρατήρια καυσίμων με δικά της φορτηγά.

47. Ποιους άλλους τρόπους διεθνοποίησης, εκτός από τις ΑΞΕ, έχει μια επιχείρηση; Να αναλυθούν συνοπτικά.

Εκτός των ΑΞΕ, μια πολυεθνική επιχείρηση διαθέτει και άλλους τρόπους για να εισέλθει σε μια ξένη αγορά. Οι τρόποι αυτοί είναι πιο ευέλικτοι σε σχέση με τις ΑΞΕ, καθώς δεν απαιτούν ιδιαίτερα μεγάλη δέσμευση σε πόρους της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να συνεπάγονται μικρότερο επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι πιο σημαντικότεροι τρόποι είναι οι ακόλουθοι:

1. εξαγωγές,
2. έκδοση άδειας παραγωγής προϊόντος (licensing),
3. παραχώρηση εμπορικού σήματος (franchising),
4. συμβόλαιο διοίκησης (management contract),
5. παράδοση εργοστασίου/ έργου με το «κλειδί στο χέρι» (turnkey project),
6. υπεργολαβία (subcontracting).

48. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των πολυεθνικών επιχειρήσεων;

Η φύση, η δομή και η οργάνωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξελίσσονται συνεχώς. Η ΠΕ αναπτύσσει παραγωγικές δραστηριότητες στο εξωτερικό μέσω θυγατρικών, ασκεί άμεσο έλεγχο στην πολιτική των θυγατρικών της, και είναι το κέντρο λήψης αποφάσεων. Επίσης, χαράσσει τη στρατηγική αναφορικά με τις ζωτικής σημασίας λειτουργίες της παραγωγής, του εμπορίου και της χρηματοδότησης.

Το κύριο χαρακτηριστικό της πολυεθνικής είναι η δυαδική φύση της διοίκησης που είναι αποκεντρωτική σε αντίθεση με την περιφερειακή διοίκηση της θυγατρικής. Στον αντίποδα, έχουμε τη συγκεντρωτική φύση της διοίκησης όπου στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται το διοικητικό συμβούλιο της μητρικής το οποίο αποφασίζει για θέματα που αφορούν τη λειτουργία και ανάπτυξη του πολυεθνικού συγκροτήματος. Άλλα χαρακτηριστικά της πολυεθνικής είναι το μεγάλο μέγεθος και η μεγάλη οικονομική δύναμη που διαθέτει, που είναι συχνά μεγαλύτερη από το ΑΕΠ πολλών χωρών του κόσμου. Η δραστηριότητα της ΠΕ σε μια χώρα μπορεί να επηρεάσει και να έχει επιπτώσεις στην κοινωνικοοικονομική και πολιτική της κατάσταση. Μια επιχείρηση επεκτείνεται στο εξωτερικό είτε με τη δημιουργία υποκαταστημάτων είτε με θυγατρικές που τις ελέγχει ακόμα και όταν δεν έχει την πλειοψηφία του μετοχικού

κεφαλαίου. Η μητρική προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, κατανέμει τις υπηρεσίες και καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της σύμφωνα με το σχεδιασμό ανάπτυξης της. Υπάρχουν δύο συστήματα οργανωτικής δομής σε μια πολυεθνική. Το πρώτο αφορά την «οριζοντικοποίηση» της παραγωγής, δηλαδή η μητρική καθορίζει την εξειδίκευση σύμφωνα με τους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος της παραγωγής. Το δεύτερο σύστημα αναφέρεται στην «καθετοποίηση» της παραγωγής, δηλαδή οι θυγατρικές παράγουν μόνο ενδιάμεσα προϊόντα τα οποία αργότερα τα χρησιμοποιεί η μητρική με τη μορφή πρώτων υλών.

Η πολυεθνική επιχείρηση αξιοποιεί τον προγραμματισμό και τη σχεδίαση στην οργάνωση των εργασιών της λαμβάνοντας έγκαιρα τις αποφάσεις της, τις οποίες μπορεί να προσαρμόζει ή να διορθώνει όταν υπάρχει μεγάλη απόκλιση από τους στόχους που έχει θέσει. Ανάμεσα στην μητρική και στις θυγατρικές υπάρχει στενή συνεργασία. Η μητρική επιβλέπει και καθοδηγεί τη λειτουργία των θυγατρικών της και οι θυγατρικές ακολουθούν τη στρατηγική της μητρικής και προσαρμόζουν τις πολιτικές τους ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στις χώρες εγκατάστασής τους.

Μερικές πολυεθνικές είναι κάθετα ολοκληρωμένες, με διαφορετικά στάδια της ίδιας παραγωγικής διαδικασίας να υλοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, ενώ άλλες είναι οριζόντια ολοκληρωμένες. Οι τελευταίες εφαρμόζουν τις ίδιες βασικές παραγωγικές διαδικασίες σε καθεμία από τις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται και λειτουργούν.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις αντίστοιχες τοπικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, εκτίθενται σε διεθνείς κινδύνους, ενδέχεται να αντιμετωπίσουν διαμάχες και ανταγωνισμό, αλλά και συγχρόνως πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις πολιτιστικές διαφορές.

Από διοικητική άποψη, το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές είναι το διεθνές μανάτζμεντ. Αυτό δίνει έμφαση στην οργανωτική δομή, τη στελέχωση, τα χρηματοοικονομικά, το μάρκετινγκ και τον έλεγχο.

49. Περιγράψτε τα δύο συστήματα οργανωτικής δομής των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Το πρώτο είναι πιο αποκεντρωτικό σε θέματα παραγωγικής διαδικασίας, αλλά πιο συγκεντρωτικό σε θέματα διάθεσης των προϊόντων και αυτό οδηγεί σε οριζόντια ενοποίηση μεταξύ των πολυεθνικών. Σύμφωνα με αυτό, η μητρική καθορίζει την εξειδίκευση και στη συνέχεια οι θυγατρικές επιχειρήσεις ανταλλάσσουν τελικά προϊόντα με τη μητρική ώστε να καλύπτουν το μεγάλο αριθμό ποικιλίας του ίδιου προϊόντος.

□ Το δεύτερο πρότυπο προβλέπει καθετοποίηση της παραγωγής. Οι πολυεθνικές συμμετέχουν στην παραγωγή ενδιάμεσων προϊόντων τα οποία χρησιμοποιούνται ως εισροές για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Δηλαδή, ένας αριθμός θυγατρικών επιχειρήσεων παράγει τα ενδιάμεσα προϊόντα τα οποία τα χρησιμοποιεί η μητρική εταιρεία ως πρώτη ύλη για την παραγωγή του τελικού προϊόντος, το οποίο και στέλνει σε άλλες θυγατρικές που λειτουργούν ως πωλητές στην παγκόσμια αγορά.

50. Να αναπτύξετε συνοπτικά τις στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης που ακολουθούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους. Να δώσετε παραδείγματα που να σχετίζονται με κάθε μια από αυτές.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ακολουθούν διαφορετική στρατηγική σχετικά με τη δημιουργία τεχνολογίας. Κάθε μία δίνει διαφορετική διάσταση στη σχέση αποκέντρωσης-συγκέντρωσης της τεχνολογικής ικανότητας.

1. Δημιουργία παγκόσμιας τεχνολογίας από την μητρική: Σε αυτήν την περίπτωση έχουμε πλήρη συγκέντρωση της τεχνολογίας στο κέντρο της ΠΕ. Η τεχνολογία αναπτύσσεται με τη χρησιμοποίηση πόρων από τη χώρα προέλευσης και ενσωματώνεται σε ένα καινούργιο προϊόν, το οποίο θα ικανοποιήσει τις ανάγκες της χώρας προέλευσης και δεν θα υποστεί καμία αλλαγή όταν εξάγεται ή παράγεται σε άλλες χώρες. Η στρατηγική αυτή μπορεί να θεωρηθεί αναποτελεσματική γιατί προσπερνά ευκαιρίες στις κατά τόπους αγορές και φυσικά ισοπεδώνει τις καταναλωτικές προτιμήσεις των διάφορων χωρών. Για παράδειγμα, η ιαπωνική ΠΕ ηλεκτρονικών NEC σχεδίασε τον διακόπτη NEAC61 για τις

ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς όπου και το διέθεσαν, αλλά δεν είχε τις αναμενόμενες πωλήσεις καθώς οι τηλεφωνικές εταιρείες στο εξωτερικό είχαν πολύ διαφορετικές προδιαγραφές από ό,τι οι ιαπωνικές.

2. Δημιουργία τεχνολογίας από τις θυγατρικές για τις εγχώριες αγορές τους: Σε αυτήν την περίπτωση έχουμε μια αρκετά αποκεντρωμένη προσέγγιση της καινοτομίας, δεδομένου ότι σε ορισμένες ηγετικές θυγατρικές επιτρέπεται η χρήση παραγωγικών πόρων των χωρών υποδοχής προκειμένου να αναπτύξουν προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των αγορών τους. Το πρόβλημα αυτής της στρατηγικής είναι η πιθανή επανάληψη δραστηριοτήτων που καταλήγουν στην παραγωγή του ίδιου προϊόντος από διάφορες θυγατρικές. Για παράδειγμα, η αγγλική θυγατρική της Philips αφιέρωσε ένα μεγάλο τμήμα από τους πόρους της για να αναπτύξει ένα νέο μοντέλο τηλεόρασης και είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργήσει ένα προϊόν το οποίο δεν διέφερε καθόλου

από το μέσο ευρωπαϊκό μοντέλο και κατέληξε να λειτουργεί πέντε εργοστάσια παράγωγης τηλεοράσεων αντί για τέσσερα.

3. Δημιουργία τεχνολογίας από τη θυγατρική για εκμετάλλευση και σε παγκόσμιες αγορές: Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, η θυγατρική δημιουργεί νέα προϊόντα, μόνο που τελικός της στόχος είναι η κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών ευρύτερων αγορών. Τα πιθανά μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι ανάλογα με τα μειονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάσει η δημιουργία παγκόσμιας τεχνολογίας από τη μητρική. Για παράδειγμα, η γερμανική θυγατρική της γνωστής ΠΕ παραγωγής απορρυπαντικών Unilever, ανέπτυξε ένα καινούργιο προϊόν και το προώθησε στην παγκόσμια αγορά, καταφέροντας να αποκτήσει 25% της αγοράς και να απειλήσει τη δεσποζούσα θέση της P&G μέσα στην ίδια τη χώρα **προέλευσης της**.

4. Δικτύωση της καινοτομίας: Και σε αυτήν την περίπτωση ορισμένες θυγατρικές μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα. Έτσι, η ΠΕ υιοθετεί μια στρατηγική αποκέντρωσης της τεχνολογίας. Η διαφορά αυτής της στρατηγικής αποκέντρωσης σε σχέση με τις προηγούμενες έγκειται στο γεγονός ότι δεν αντιμετωπίζει τις δημιουργικές θυγατρικές ως αυτόνομες μονάδες, αλλά, αντίθετα, προσπαθεί να συνδέσει τις τεχνολογικές δραστηριότητές τους μέσω ενός δικτύου που συντονίζεται από τη μητρική. Το πιθανό μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η ύπαρξη κόστους συντονισμού των θυγατρικών που συμμετέχουν στο δίκτυο. Για παράδειγμα, η P&G διακινεί στην αγορά των ΗΠΑ το απορρυπαντικό Tide, στην ευρωπαϊκή αγορά το Ariel, και στην ιαπωνική το Cheer. Πρόκειται για ένα παγκοσμιοποιημένο προϊόν, αποτέλεσμα της συνεργασίας των επιστημόνων της ΠΕ και στις τρεις αυτές γεωγραφικές περιοχές. Έτσι, κάθε προϊόν έχει έντονο τοπικό χαρακτήρα, καλύπτοντας με επιτυχία και τις εγχώριες ανάγκες.

51. Ποια η διαφορά μεταξύ εργαστηρίου τεχνολογικής υποστήριξης και εργαστηρίου τεχνολογικής ανάπτυξης στις πολυεθνικές επιχειρήσεις;

Το **εργαστήριο τεχνολογικής υποστήριξης** χρησιμοποιεί τεχνολογία που έχει αναπτυχθεί από τη μητρική εταιρεία. Συνεπώς, μεταφέρει τεχνολογία, δεν δημιουργεί καινούργια και απλώς προσαρμόζει ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος στις απαιτήσεις της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η θυγατρική. Αντίθετα, το **εργαστήριο τεχνολογικής ανάπτυξης**

δημιουργεί καινούργια προϊόντα, άρα στηρίζεται κυρίως στους δικούς του πόρους έρευνας και ανάπτυξης. Τι είναι Στρατηγική συμμαχία, ποια τα είδη στρατηγικών συμμαχιών, ποια τα οφέλη και οι λόγοι αποτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων;

Στρατηγική συμμαχία είναι μια μορφή συνεργασίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που αποφασίζουν να συνεργαστούν για να προωθήσουν το κοινό τους συμφέρον. Τα εμπλεκόμενα μέρη σε μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να συνεισφέρουν εξειδικευμένους πόρους και ικανότητες, όπως E&A, μάρκετινγκ ή ικανότητες διοίκησης. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε μια στρατηγική συμμαχία δύνανται να είναι και άμεσοι ανταγωνιστές.

1. Διαφημιστική συνεργασία
2. Συνεργασία σε προγράμματα E&A
3. Συμφωνίες παροχής χρηματοδοτικών υπηρεσιών
4. Κοινή διανομή
5. Μεταφορά τεχνολογίας
6. Συνεργασία με σκοπό την υποβολή προσφοράς
7. Αμοιβαία παραγωγή
8. Κοινοπραξία πόρων
9. Συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων
10. Εκμετάλλευση κοινών εσωτερικών πλεονεκτημάτων
11. Αμοιβαία χορήγηση δικαιωμάτων

Μια ειδική μορφή στρατηγικής συμμαχίας αποτελούν οι κοινοπραξίες. Σε αυτή την περίπτωση, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μέσω συνεργασίας μια καινούργια επιχείρηση η οποία είναι νομικά ανεξάρτητη από τις μητρικές εταιρείες. Μια κοινοπραξία, ως ξεχωριστή επιχείρηση, μπορεί να διοικηθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

- Κοινή διοίκηση από τις μητρικές
- Μια μητρική αναλαμβάνει τη διοίκηση

- Μια ανεξάρτητη ομάδα μάντζερ, που ίσως προέρχονται από την ίδια κοινοπραξία, αναλαμβάνει τη διοίκηση.

52. ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι στρατηγικές συμμαχίες προσφέρουν τα εξής οφέλη:

- 1. Εύκολη διείσδυση στις αγορές:** Στην απάντηση της ερώτησης 16 περιγράψαμε τις γενικές παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος των χωρών στις οποίες επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν οι ΠΕ. Μέσω των στρατηγικών συμμαχιών, οι ΠΕ μπορούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια που θέτει το εξωτερικό περιβάλλον και να εισχωρήσουν πιο γρήγορα στις αγορές.
- 2. Επιμερισμός κινδύνου:** Η ανταγωνιστικότητα των διεθνών αγορών δεν εξασφαλίζει την επιτυχία όσων επιχειρήσεων επιθυμούν να διεισδύσουν σε νέες αγορές, είτε γεωγραφικές είτε προϊόντων. Με τις στρατηγικές συμμαχίες ο κίνδυνος που συνδέεται με το μέγεθος της επένδυσης, η οποία θα στηρίζει την είσοδο σε νέες αγορές, αμβλύνεται και κατανέμεται ανάμεσα στους συνεργαζόμενους. Οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες έχουν γίνει σε τομείς υψηλής τεχνολογίας. Ο βασικότερος λόγος έγκειται στο γεγονός ότι οι Ε & Α είναι μια αβέβαιη διαδικασία, με υψηλό κόστος και άγνωστο αποτέλεσμα. Είναι μια διαδικασία υψηλού κινδύνου και μέσω των συνεργασιών διαχέεται το κόστος της Ε & Α σε όλους τους συμμετέχοντες.
- 3. Αλληλοσυμπλήρωση γνώσεων και ικανοτήτων:** Όπως αναφέραμε ήδη, με τις στρατηγικές συμμαχίες οι ΠΕ μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πόρους και ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ίδιες.
- 4. Συνέργεια και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Σε αυτή την περίπτωση η στρατηγική συμμαχία δικαιολογείται από το συνδυασμό και των τριών παραπάνω κινήτρων.

53. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι κυριότεροι λόγοι που συμβάλλουν στην αποτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας σχετίζονται με:

1. Την ασυμβατότητα των συνεταιρών: Η ασυμβατότητα μπορεί να οφείλεται στη διαφορετική κουλτούρα των συνεταιρών και στους διαφορετικούς στόχους τους.
2. Πρόσβαση στην πληροφόρηση: Συνήθως οι στρατηγικές συμμαχίες και κυρίως αυτές που έχουν κίνητρο τη συνεργασία σε E&A, προϋποθέτουν τη ροή γνώσης από τον ένα συνέταιρο στον άλλο. Στην περίπτωση που ένας από τους δύο εταίρους δεν είναι διατεθειμένος να εκπληρώσει την προϋπόθεση αυτή, τότε υπάρχει κίνδυνος να αποτύχει η συνεργασία. Ο Porter ισχυρίζεται ότι τέτοιου είδους συνεργασίες είναι αποτελεσματικές στο επίπεδο της βασικής έρευνας, μια και δεν σχετίζονται ευθέως με την αγορά.
3. Διαφωνία στη διανομή των κερδών.
4. Πιθανή απώλεια αυτονομίας: Σε ακραίες περιπτώσεις η στρατηγική συμμαχία μπορεί να οδηγήσει σε εξαγορά.
5. Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον: Οικονομικοί παράγοντες μπορεί να οδηγήσουν σε λήξη μια στρατηγική συμμαχία, καθώς είναι δυνατόν να επηρεάσουν τους αρχικούς όρους της συνεργασίας.

54. Ποια είναι τα είδη της οργανωτικής δομής μιας πολυεθνικής;

Όσο διευρύνεται η διεθνοποίηση της επιχείρησης, τόσο περισσότερο παγκοσμιοποιείται η παραγωγή της, ώσπου εγκαταλείπεται το διεθνές τμήμα και η ΠΕ αποκτά μια παγκόσμια οργανωτική δομή. Οι πέντε πιο κοινοί τύποι παγκόσμιας οργανωτικής δομής στηρίζονται:

Στο προϊόν , Στη γεωγραφική περιοχή , Στη λειτουργία , Στον πελάτη , Στο συνδυασμό λειτουργίας και προϊόντος (matrix). (Τόμος Δ', σελίδα 206-209, Ενότητα 11.2)

Οργανωτική δομή με βάση το προϊόν

- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αποκτούν **εμπειρία και εξειδίκευση σε περισσότερους τομείς** (παραγωγή, μάρκετινγκ, προσωπικό, οικονομική διαχείριση).
- Όμως συνεπάγεται **μεγαλύτερο διοικητικό κόστος**, διότι κατά κανόνα απαιτείται μεγάλος αριθμός ειδικών στελεχών (π.χ. στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, κ.λπ.), ενώ **κάποιες λειτουργίες μπορεί να επαναλαμβάνονται** (π.χ. μάρκετινγκ, λογιστήριο, κ.ά.).

Οργανωτική δομή με βάση τη γεωγραφική περιοχή

- Επιτρέπει την **καλύτερη εξυπηρέτηση των αγορών** αφού οι μάνατζερ γνωρίζουν σε βάθος τις απαιτήσεις των καταναλωτών.
- Όμως συνεπάγεται **αυξημένο συνολικό κόστος** λειτουργίας γιατί:
 - υπάρχει δυσκολία συντονισμού.
 - ενδέχεται να παραχθεί το ίδιο προϊόν σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- **Δεν υπάρχει συνέχεια** στη διάδοση και στη μεταφορά γνώσης.

Οργανωτική δομή με βάση τους πελάτες

- Η εξυπηρέτηση ομάδων πελατών με **ιδιαίτερες απαιτήσεις** γίνεται καλύτερα από μία δομή με βάση τον πελάτη και όχι με βάση το προϊόν.

Οργανωτική δομή με βάση τις λειτουργίες

- **Εύκολη μεταφορά εμπειρίας** ανάμεσα στην κάθε λειτουργία.
- **Συγκέντρωση ελέγχου.**
- **Επανάληψη δραστηριοτήτων** και **έλλειψη συντονισμού.**

Οργανωτική δομή τύπου μήτρας

- Δίνει **ευελιξία** στην πολυεθνική, φέρνοντας κοντά τις ικανότητες και τους πόρους της.
- Όμως, οι **υφιστάμενοι** θα πρέπει να δίνουν αναφορά σε πολλούς ανωτέρους, με αποτέλεσμα τη **σύγχυση**.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΜΟΥ Δ

[Λίγα λόγια για τη 2^Η ΓΡΑΠΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 2021-2022]

Θέμα 1ο Η σύγχρονη ιστορία της διεθνοποίησης των Ελληνικών επιχειρήσεων ξεκίνησε στα Βαλκάνια στις αρχές της δεκαετίας του 1990, και συνεχίστηκε τη δεκαετία του 2010 σε συνθήκες εγχώριας οικονομικής κρίσης και δημοσιονομικής προσαρμογής.

Ερώτημα 1.1 Ποια διαφορετικά χαρακτηριστικά είχαν οι δύο παραπάνω περίοδοι (δεκαετία 1990 έναντι της δεκαετίας 2010), αναφορικά με τα κίνητρα διεθνοποίησης των Ελληνικών επιχειρήσεων στα Βαλκάνια;

Ερώτημα 1.2 Είναι σήμερα οι αγορές των Βαλκάνιων λιγότερο ή περισσότερο ελκυστικές για τις Ελληνικές επιχειρήσεις, σε σχέση με τις αρχές της δεκαετίας του 1990; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Οι ελληνικές ΑΞΕ έκαναν την εμφάνισή τους το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο κύμα εκροών ελληνικών ΑΞΕ διαφαίνεται στις αρχές της δεκαετίας του 1990 μέσω μεμονωμένων προπαθειών Ελλήνων επιχειρηματιών που ζούσαν στις χώρες αυτές. Η ραγδαία αύξηση της ζήτησης και η ακαμψία της εγχώριας προσφοράς στις εν λόγω χώρες, έδωσαν την ευκαιρία στους Έλληνες επιχειρηματίες να ασχοληθούν με το εμπόριο και τη διανομή, αναπτύσσοντας αρχικά δίκτυα διανομής των ελληνικών εξαγωγών. Η κατάρρευση των καθεστώτων του υπαρκτού σοσιαλισμού και της κεντρικά κατευθυνόμενης οικονομίας στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη εντατικοποίησε αυτή τη διαδικασία και έδωσε την ευκαιρία σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις να διεισδύσουν στις αναδυόμενες αγορές της Ανατολικής Ευρώπης είτε μέσω εξαγωγών είτε μέσω ΑΞΕ. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του υπουργείου Οικονομικών το 1999 το 95% των συνολικών ελληνικών ΑΞΕ βρισκόταν στις Βαλκανικές χώρες. Οι κυριότεροι λόγοι των ελληνικών ΑΞΕ στο εξωτερικό ήταν: (α) η αναζήτηση νέων αγορών (β) το φθηνό εργατικό δυναμικό (γ) η αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις αναπτυσσόμενες χώρες.

ΔΕΙΤΕ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΟ ΣΧΕΤΙΚΟ ΑΡΧΕΙΟ «ΔΕΟ40-2ΗΓΕ-ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ-ECLASS4U [στο eclass4u.gr στο πεδίο: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2021-2022]

ΘΕΜΑ 2. Η Coffee Lab αποτελεί μια ταχέως αναπτυσσόμενη επιχείρηση η οποία ξεκίνησε το 2009 από τη Χαλκίδα. Σήμερα αριθμεί 132 καταστήματα. Πρόσφατα διεθνοποιήθηκε στην αγορά της Κύπρου, της Αιγύπτου και της Μεγάλης Βρετανίας . Ερώτημα 2.1 (15%) Αναλύστε το βασικό τρόπο με τον οποίο διεθνοποιήθηκε η Coffee Lab (στρατηγική εισόδου) στις αγορές της. Ποια τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εν λόγω στρατηγικής εισόδου; Ερώτημα 2.2 (15%) Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι επέλεξε να διεθνοποιηθεί στις αγορές της Κύπρου και της Αιγύπτου; Απαντήστε σύμφωνα με το μοντέλο του CAGE.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Τα CoffeeLab¹ franchise καφέ προσφέρουν μοναδικά προϊόντα (από τον καφέ φίλτρου κρύας εκχύλισης, μέχρι τα ιδιαίτερα ροφήματα) και αξεπέραστες καινοτομίες (από την εμφιάλωση του Cold Brew μέχρι τη λαχταριστή διαδικασία παρασκευής ροφημάτων σοκολάτας). Η ανοικτή



πρόσκληση προς όποιον ενδιαφέρεται να αποκτήσει CoffeeLab franchise καφέ είναι ένα business opportunity. Προσφέρουν ένα δυνατό brand name, οργανωμένη υποστήριξη λειτουργίας, κορυφαίας ποιότητας πρώτη ύλη, πλήρες πακέτο εκπαίδευσης. Οι εξαιρετικοί όροι franchise και η ευελιξία στη διαμόρφωση κάθε συνεργασίας, δίνουν την ευχέρεια για χαμηλή αρχική επένδυση και ταχείς ρυθμούς

απόσβεσης. Στα CoffeeLab ο καφές που χρησιμοποιείται είναι αποκλειστικά κατηγορίας Q και είναι η μόνη αλυσίδα που προσφέρει αποκλειστικά single origin ποικιλίες καφέ από Κένυα, Βραζιλία, Αιθιοπία, Γουατεμάλα.

Όσον αφορά στη λιανική πώληση, η εταιρία χρησιμοποιεί το σύστημα της δικαιόχρησης, όπως και επικρατεί στον ανταγωνιστικό χώρο του κλάδου στη χώρα μας. Έτσι, μαζί με τους συνεργάτες της λειτουργεί ένα δίκτυο πώλησης καφέ το οποίο φέρει το σήμα της. Όλοι οι συνεργάτες της εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους στα κεντρικά της Coffee Lab και προμηθεύονται αποκλειστικά από αυτήν, ενισχύοντας έτσι την οικονομική βιωσιμότητα της.

ΔΕΙΤΕ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΟ ΣΧΕΤΙΚΟ ΑΡΧΕΙΟ «ΔΕΟ40-2ΗΕ-ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ-ECLASS4U [στο eclass4u.gr στο πεδίο: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2021-2022]

¹ Το όνομά του είναι Argus, από το ελληνικό “Άργος”, όπως λεγόταν ο σκύλος του Οδυσσέα. Ο Άργος είχε όλα τα χαρακτηριστικά του σκύλου. Πιστός, αφοσιωμένος, δεσμευμένος, ανιδιοτελής, σύντροφος για πάντα. Κι αυτά είναι όλα όσα χρειάζεται να ξέρετε για το σήμα των CoffeeLab.

Θέμα 3ο Ερώτημα 3.1 Περιγράψτε τις Κινέζικες ΑΞΕ κατά την περίοδο 2010-2020, κάνοντας αναφορά α) στην εξέλιξη των ετήσιων εκροών τους, β) στους σημαντικότερους γεωγραφικούς προορισμούς ανά χώρα ή περιοχή, καθώς και γ) στους κύριους κλάδους προσέλευσής τους. Ερώτημα 3.2 Ποιες είναι οι επιπτώσεις (θετικές και αρνητικές) των Κινεζικών εξερχόμενων ΑΞΕ συνολικά στις χώρες υποδοχής της Αφρικής; Τεκμηριώστε με κριτικό τρόπο την απάντησή σας.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Η παγκόσμια αγορά των άμεσων ξένων επενδύσεων έχει υποστεί έντονες αλλαγές τα τελευταία χρόνια με τις πολυεθνικές των αναδυόμενων οικονομιών να διαδραματίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο. Οι εξερχόμενες ΑΞΕ από τις αναπτυσσόμενες χώρες δεν είναι νέο φαινόμενο καθώς πραγματοποιούνται από το 1970, σε μικρότερη κλίμακα αρχικά, όμως το μέγεθος και οι ρυθμοί ανάπτυξής τους τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί ιδιαίτερα. Μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, πολλές περιφερειακές χώρες έβλεπαν την Κίνα ως έναν ολοένα και πιο σημαντικό οικονομικό και, μερικές φορές, πολιτικό εταίρο. Ελπίζοντας ότι η Κίνα θα μπορούσε να βοηθήσει στην εκκίνηση προβληματικών οικονομιών, οι τοπικοί παράγοντες υπέγραψαν μια πληθώρα συμφωνιών με το Πεκίνο –συχνά συνοδευόμενες από προσεκτικά σχεδιασμένη διπλωματία, επισημότητα και τελετές– με εξωπραγματικά υψηλές προσδοκίες. Ειδικότερα, με το μεγαλεπήβολο σχέδιο Belt and Road Initiative, η Κίνα υποσχέθηκε εμπορικές και επενδυτικές ευκαιρίες σε τομείς, όπως οι υποδομές, οι μεταφορές και η ενέργεια. Οι συμβαλλόμενες χώρες συμφώνησαν πρόθυμα με την πρωτοβουλία 17 + 1, προκειμένου να καταστούν οι προτιμώμενοι εμπορικοί εταίροι του Πεκίνου. Η ραγδαία άνοδος της Κίνας σε παγκόσμιο επίπεδο έχει δημιουργήσει νέες προκλήσεις για τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), και μεμονωμένες ευρωπαϊκές κυβερνήσεις. Το Πεκίνο παρέχει μια εναλλακτική έναντι της Δύσης και προσφέρει έτοιμες λύσεις σε χώρες που επιζητούν την οικονομική ανάπτυξη. Η Κίνα για παράδειγμα έχει εμφανίσει μια ιδιαίτερη προτίμηση για τις επενδύσεις προς τέσσερα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα οποία είναι η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο ενώ σημαντικός αποδέκτης κινεζικών ΑΞΕ φαίνεται να είναι και η Δανία (CCPIT, 2010).

Οι στόχοι και οι σκοποί των δραστηριοτήτων της Κίνας συνθέτουν το εξής τρίπτυχο: *ώθηση των κινεζικών εξαγωγών και επενδύσεων, άσκηση πολιτικής επιρροής και ενίσχυση της θετικής εικόνας για την Κίνα και τις σχέσεις με αυτήν.*

ΔΕΙΤΕ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΟ ΣΧΕΤΙΚΟ ΑΡΧΕΙΟ «ΔΕΟ40-2ΗΕ-ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ-ECLASS4U [στο eclass4u.gr στο πεδίο: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2021-2022]

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΤΟΜΩΝ Α [ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ] & Δ [ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΤΟΝ 21^ο ΑΙΩΝΑ]

Ο όμιλος Σκλαβενίτη αποτελεί ηγετική φυσιογνωμία στον κλάδο των σούπερ-μάρκετ, ή αλλιώς FMCG (Fast-Moving Consumer Goods), δεδομένου ότι απασχολεί παραπάνω από 21.000 εργαζομένους σε περίπου 410 καταστήματα ανά την ελληνική επικράτεια. Οι επιχειρηματικές του κινήσεις που είχαν σκοπό την εξαγορά άλλων εταιρειών του κλάδου (Χαλκιαδάκης, ΜΑΚΡΟ Cash & Carry), καθώς και η διάσωση του ομίλου Μαρινόπουλου που το 2016 αποτελούσε τον μεγαλύτερο λιανεμπορικό όμιλο σούπερ-μάρκετ στην Ελλάδα αποτέλεσαν σημαντικά βήματα για την επίτευξη του στόχου του ομίλου. Η συνεχόμενη συρρίκνωση του αριθμού των αλυσίδων σούπερ-μάρκετ) συνέβαλε καθοριστικά στην αλλαγή στρατηγικής προσέγγισης των εταιρειών, ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η παρατεταμένη κρίση που πλήττει τη χώρα μας τα τελευταία 10 χρόνια αναπόφευκτα επηρεάζει και τον δυναμικό αυτό κλάδο, ο οποίος παρ' όλα αυτά θεωρείται ως ένας από τους ισχυρούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που έχουν απομείνει, ο οποίος σε συνδυασμό με την αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών (μειωμένη αγοραστική δύναμη) εξωθεί τις εταιρείες σε αναπροσαρμογή των μελλοντικών τους στρατηγικών και σχεδίων.

55. Αναλύστε περιεκτικά τους παράγοντες που επηρεάζουν το ευρύτερο μακρο περιβάλλον του Ομίλου Σκλαβενίτη (Πολιτική/Νομική διάσταση, Οικονομική διάσταση, Κοινωνική – Πολιτιστική διάσταση, Δημογραφική διάσταση, Τεχνολογική διάσταση, Παγκόσμια διάσταση).

Ο Όμιλος Σκλαβενίτη έρχεται αντιμέτωπος με μια σειρά εξωτερικών παραγόντων που θα διαμορφώσουν τη στρατηγική του. Ξεκινώντας από το **πολιτικό/νομικό** περιβάλλον, τα σημάδια αστάθειας τα οποία παρουσιάζονται τα τελευταία χρόνια (συχνές εκλογικές διαδικασίες με αμφίρροπα εκλογικά αποτελέσματα βλ. 2015) σε συνδυασμό με ένα μη σταθερό νομικό πλαίσιο, κυρίως στο φορολογικό τομέα, αποτελούν παράγοντες που σίγουρα δεν προάγουν το επιχειρηματικό πνεύμα και επηρεάζουν σημαντικά τον συγκεκριμένο κλάδο. Οι αυξήσεις άμεσων και έμμεσων φόρων έχουν σημαντικό αντίκτυπο τόσο στις τιμές των προϊόντων όσο και στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Ομοίως, ο όμιλος Σκλαβενίτη επηρεάζεται τόσο από την αύξηση των φορολογικών συντελεστών όσο και από την εφαρμογή άλλων μέτρων (π.χ. προκαταβολή φόρου) τα οποία

επιηρεάζουν κατά πολύ τα διανεμόμενα κέρδη και τα επενδυτικά σχέδια του ομίλου. Σημαντική επίσης συνεισφορά στο νομικό περιβάλλον έχουν και οι διάφορες εποπτικές επιτροπές όπως η επιτροπή ανταγωνισμού, το ινστιτούτο καταναλωτών κ.ά..

Το **οικονομικό περιβάλλον** της χώρας παρουσιάζει μία σημαντική βελτίωση από την υπογραφή της πρώτης συμφωνίας διάσωσης με τους επίσημους πιστωτές τον Μάιο του 2010, η οποία στόχευε στην εξάλειψη των διδυμων ελλειμμάτων του προϋπολογισμού και του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών, στην ανάκτηση της ανταγωνιστικότητας μισθολογικού κόστους και στην εφαρμογή σημαντικών μεταρρυθμίσεων στο θεσμικό πλαίσιο και στις εγχώριες αγορές εργασίας, προϊόντων και υπηρεσιών. Ωστόσο, αυτή η πρόοδος είχε υψηλό κοινωνικό και οικονομικό κόστος, ιδίως σε όρους απώλειας ΑΕΠ, όπου το πραγματικό διαθέσιμο εισόδημα μειώθηκε κατά περίπου 40% , όσο και θέσεων εργασίας, μετατρέποντας αυτό που αρχικά ξεκίνησε ως δημοσιονομική κρίση σε μια πρωτόγνωρη οικονομική και τραπεζική κρίση.

Επιπλέον, παρά τις πρόσφατες σαφείς ενδείξεις σταθεροποίησης της εγχώριας οικονομικής δραστηριότητας και επιστροφής σε αναπτυξιακή τροχιά, η επενδυτική και η καταναλωτική δαπάνη παραμένει χαμηλά σε σχέση με τα προ κρίσης επίπεδα. Σημάδια ανάκαμψης παρουσιάζει ο κλάδος λιανικού εμπορίου αφού σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), ο δείκτης όγκου κινήθηκε ανοδικά σε ετήσια βάση για το 2018

Ομοίως και ο ετήσιος ρυθμός οικονομικής μεγέθυνσης βρίσκεται σταθερά σε θετικό επίπεδο και πολύ κοντά στο μέσο όρο της Ε.Ε. Ειδικότερα, τα τελευταία 6 τρίμηνα η Ελληνική οικονομία συνεχίζει να έχει θετικό πρόσημο. Όμοια επίδοση παρατηρήθηκε στα χρόνια (2005-2006) πριν το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης

Το **κοινωνικό κόστος** της δημοσιονομικής προσαρμογής ήταν πολύ υψηλό εκτοξεύοντας την ανεργία και συμπιέζοντας το μοναδιαίο κόστος εργασίας. Η παραπάνω κατάσταση οδήγησε σε μειωμένα ωρομίσθια που με τη σειρά τους οδήγησαν σε φθηνότερο εργατικό δυναμικό για τις επιχειρήσεις. Ο όμιλος Σκλαβενίτη, με παραπάνω από 21.000 εργαζόμενους στηρίζει αυτόν το τομέα προσφέροντας ελκυστικές αποδοχές στους υπαλλήλους που απασχολεί.

Το **τεχνολογικό περιβάλλον** παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του Μάκρο-περιβάλλοντος. Οι καινοτομίες που προκύπτουν από νέες τεχνολογίες αποφέρουν σημαντικά έσοδα. Πλέον πολλές start-ups προσπαθούν να παρακάμψουν σημαντικά κομμάτια της εφοδιαστικής αλυσίδας φέρνοντας σε άμεση επαφή τον καταναλωτή με τον παραγωγό (π.χ. Θεογάλα, <https://www.thesgala.gr/>). Η επιλογή του ομίλου Σκλαβενίτη να απέχει από τα κοινωνικά δίκτυα σε συνδυασμό με τη μόνιμη “υπό κατασκευή” ιστοσελίδα του (<http://www.sklavenitis.gr/>), στερεί ένα σημαντικό μέσο επικοινωνίας του

ομίλου με τους καταναλωτές για την παροχή σημαντικών πληροφοριών όπως π.χ. προσφορές, καμπάνιες, θέσεις εργασίας, εταιρικό προφίλ κ.ά..Τέλος, οι πολιτικές που ακολουθούνται από ηγέτιδες χώρες στην παγκόσμια σκηνή (ΗΠΑ, Ην. Βασίλειο) προκαλούν αναστάτωση στο **διεθνές εμπόριο** .

56. Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες να αναλύσετε το ανταγωνιστικό περιβάλλον του Ομίλου χρησιμοποιώντας το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ



Ο Porter (1985) για να αναλύσει την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί μέσα σε έναν κλάδο και να καθορίσει τον βαθμό ελκυστικότητάς του, ανέπτυξε το μοντέλο των 5 δυνάμεων το οποίο περιλαμβάνει τα εξής (B. Μ. Παπαδάκης, 2016, ενότητα 2.4.1):

- Τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων,
- Την απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο,
- Τον κίνδυνο που προκύπτει από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων,
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

- | |
|--|
| ➤ Οι ανταγωνιστές ενός κλάδου έχουν περίπου ίδιο μέγεθος |
| ➤ Οι ανταγωνιστές είναι επιθετικοί στην εξασφάλιση ηγετικής θέσης στον κλάδο |
| ➤ <input type="checkbox"/> Υφίστανται υψηλά σταθερά κόστη |

- | |
|---|
| ➤ Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά |
| ➤ Υπάρχει χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης |

Απειλή γεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο

- | |
|--|
| ✓ Οικονομίες κλίμακας |
| ✓ Απατήσεις σε κεφάλαια |
| ✓ Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος |
| ✓ Διαφοροποίηση προϊόντος |
| ✓ Πρόσβαση στα κανάλια διανομής |
| ✓ Νομικοί περιορισμοί – φραγμοί |
| ✓ Κόστη αλλαγής του πελάτη |
| ✓ Φόβος αντεκδίκησης από της υπάρχουσες επιχειρήσεις |
| ✓ Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία |

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι οι παρακάτω:

- | |
|---|
| ▪ Ύπαρξη “κοντινών” υποκατάστατων |
| ▪ Επίδραση της τιμής |
| ▪ Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα |

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016) οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι παρακάτω:

- | |
|---|
| ❖ Αριθμός των προμηθευτών |
| ❖ Μέγεθος και σημασία του αγοραστή |
| ❖ Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή |
| ❖ Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών |
| ❖ Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός |
| ❖ |

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι: (Παπαδάκης, 2016, σ.84)

♣ Μέγεθος του αγοραστή
♣ Αριθμός προμηθευτών
♣ Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
♣ Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
♣ Χαρακτηριστικά του προϊόντος
♣ Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Πιο συγκεκριμένα, **το επίπεδο ανταγωνισμού** μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά υψηλό. Δεδομένου ότι πλέον οι ισχυροί παίχτες είναι μόνο πέντε, και ότι τα τελευταία δέκα χρόνια ο αριθμός των αλυσίδων σούπερ μάρκετ έχει μειωθεί περίπου στο μισό οι στρατηγικές ενέργειες των επιχειρήσεων του κλάδου επιφέρουν σημαντικές επιπτώσεις στους ανταγωνιστές τους. Η πρόσφατη εξαγορά του δικτύου της αλυσίδας «Μαρινόπουλος» έφερε στην πρώτη θέση σε ενοποιημένο επίπεδο τζίρου τον όμιλο Σκλαβενίτη, καθώς και καταστήματα σχεδόν σε όλη την Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα, ο τζίρος για το 2017 διαμορφώθηκε σε 2,52 δις. Ευρώ με καθαρές ζημιές 84,37 εκατ. Ευρώ, λόγω της επεκτατικής στρατηγικής που ακολούθησε, ενώ ο κύριος ανταγωνιστής της, Α.Β. Βασιλόπουλος, εμφάνισε μείωση του τζίρου και των κερδών του.

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στο συγκεκριμένο κλάδο είναι χαμηλή. Η συγκεκριμένη αγορά έχει μεγάλη συγκέντρωση γεγονός που αποτρέπει την είσοδο νέων επιχειρήσεων οι οποίες θα έχουν μεγάλη ανάγκη κεφαλαιακών αναγκών ώστε να μπορέσουν να προσφέρουν προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές. Απαιτούνται επίσης γενναίες επενδύσεις τόσο σε τεχνολογικό εξοπλισμό όσο και σε κτίρια, αποθήκες και κανάλια διανομής. Το πιο σημαντικό κομμάτι θεωρείται η καταναλωτική πίστη η οποία μεταβάλλεται δύσκολα.

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι σχετικά χαμηλή στον κλάδο. Υποκατάστατα θεωρούνται μικρές αλυσίδες οι οποίες και δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τους μεγάλους παίχτες της αγοράς. Για την καταπολέμηση αυτής της απειλής οι επιχειρήσεις του κλάδου επιλέγουν να ανοίξουν μικρά καταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας τα οποία και προσφέρουν συγκεκριμένα προϊόντα (συνήθως τρόφιμα, ποτά, είδη ατομικής υγιεινής και είδη άμεσης κατανάλωσης).

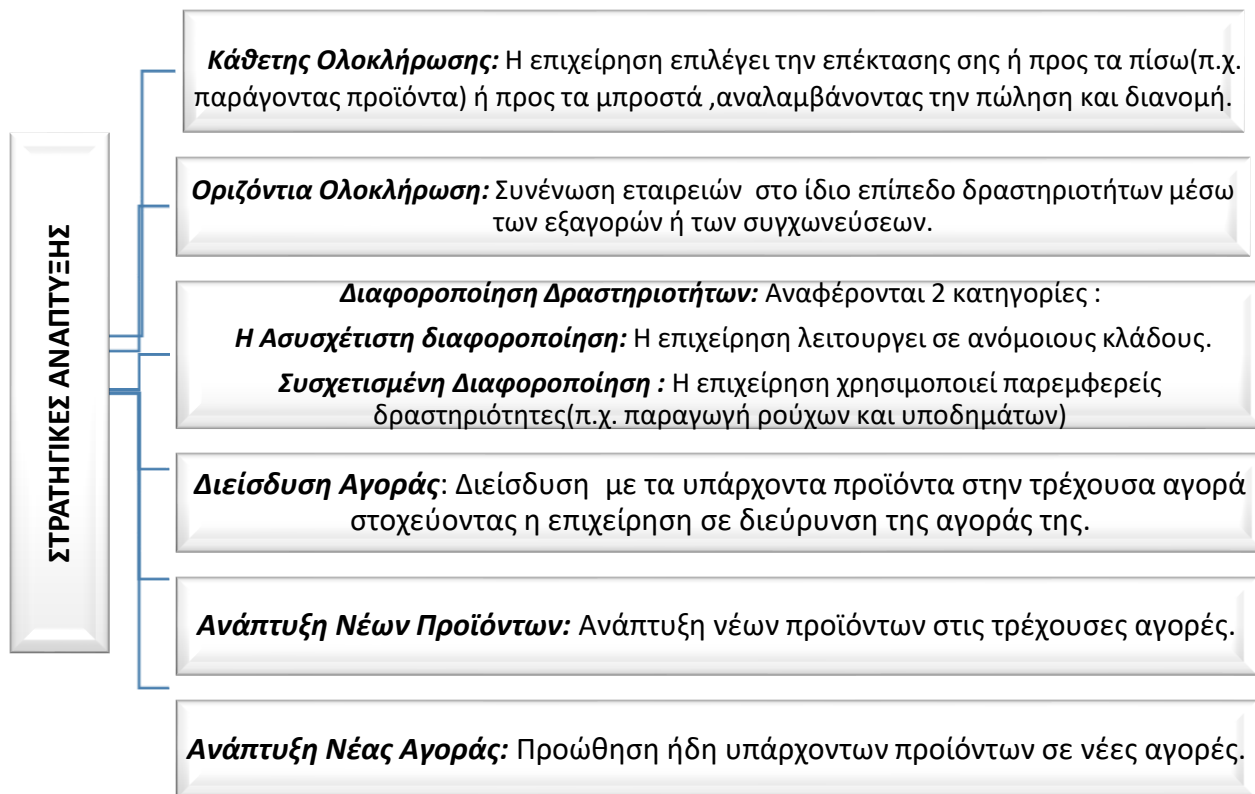
Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά χαμηλή δεδομένου ότι ένας μεγάλος όγκος των πωλήσεων τους γίνεται μέσω των σούπερ μάρκετ. Επιπλέον

υπάρχουν και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τα οποία ολοένα και ισχυροποιούνται. Σημαντικό επίσης ρόλο παίζει και η εφοδιαστική αλυσίδα όπου γίνονται σημαντικές επενδύσεις ώστε να γίνει αποδοτικότερη. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι προμηθευτές καταβάλλουν σημαντικά κεφάλαια ώστε τα προϊόντα τους να τοποθετούνται σε ευκρινή σημεία. Επίσης ορισμένοι προμηθευτές πραγματοποιούν εκπτώσεις σε αλυσίδες που προωθούν περισσότερο τα προϊόντα τους.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σχετικά υψηλή. Πιο συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει. Αντίθετα, όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια το ατομικό εισόδημα των καταναλωτών έχει συρρικνωθεί το οποίο και επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά τους. Πλέον οι καταναλωτές ξοδεύουν μικρότερο σε όγκο εισόδημα συγκριτικά με την δαπάνη τους πριν 5 χρόνια, το οποίο όμως καταλαμβάνει μεγαλύτερο ποσοστό του διαθέσιμου τους εισοδήματος. Η κίνηση αυτή έχει επιφέρει την μεγαλύτερη ζήτηση προϊόντων τα οποία βρίσκονται είτε σε προσφορά είτε είναι ιδιωτικής ετικέτας και έχουν χαμηλότερη τιμή.

Επομένως με βάση την παραπάνω ανάλυση το ανταγωνιστικό περιβάλλον του Ομίλου μπορεί να θεωρηθεί ως ουδέτερο προς σχετικά υψηλό.

57. Εντοπίστε και συζητήστε την αναπτυξιακή στρατηγική της εταιρείας Σκλαβενίτης.



Είναι σαφές πως η εταιρεία τα τελευταία δέκα περίπου χρόνια ακολουθεί μια **δυναμική στρατηγική ανάπτυξης** που βασίζεται σε εξαγορές και συγχωνεύσεις «παικτών» που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο – πρόκειται επομένως για την στρατηγική της **οριζόντιας ολοκλήρωσης** (βλ. και Τόμο Α' Στρατηγική των Επιχειρήσεων, κεφ. 6 και ιδιαίτερα §6.3.3). Μόλις το 2013 είχε στην κατοχή της 96 καταστήματα, στις αρχές του 2015 είχε 161 καταστήματα, ενώ σήμερα, και μετά την εξαγορά του Μαρινόπουλου, διαθέτει περί τα 560 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω εξαγορών εκφράζεται διαχρονικά μέσα από τις παρακάτω κινήσεις του Σκλαβενίτη (<https://el.wikipedia.org/wiki/Σκλαβενίτης>):

- Το 2007 εξαγόρασε 18 μεμονωμένα καταστήματα της αλυσίδας Παπαγεωργίου
- Το 2010 εξαγόρασε 8 καταστήματα από την αλυσίδα ΑΤΛΑΝΤΙΚ (η οποία μάλιστα τον επόμενο χρόνο πτώχευσε)
- Το 2013 ήταν περισσότερο έντονη η δραστηριότητα της σε αυτό το πεδίο: εξαγόρασε 4 καταστήματα από την εταιρεία _ΟΥΚΑ, 5 από το Μπαλάσκα, και 9 από την αλυσίδα Extra-Πρώτα με στόχο την ισχυροποίηση της θέσης της στην Αττική.

□□Το 2014 ο όμιλος Σκλαβενίτη απέκτησε το 100% της Makro Cash & Carry Hellas (δεσακόμη: εντάσσοντας στο χαρτοφυλάκιο της 9 καταστήματα χονδρικής. Την ίδια χρονιά

εξαγόρασε από την Βερόπουλος το 60% των μετοχών της αλυσίδας Χαλκιάδακης αποκτώντας έτσι μια ισχυρή παρουσία στην Κρήτη (με 38 καταστήματα) (δες επίσης Παπαδάκης, σελ. 285).

□□ Το 2016 ξεκινούν οι πολύμηνες και πολύπλοκες διαπραγματεύσεις που καταλήγουν στην εξαγορά του Μαρινόπουλου, της μεγαλύτερης έως τότε αλυσίδας λιανεμπορίου στην χώρα μας, τον Ιανουάριο του 2017.

Θα πρέπει πάντως να σημειωθεί πως ο Σκλαβενίτης έχει και άλλες επιχειρήσεις στην κατοχή του. Σύμφωνα με δημοσιεύματα έχει εξαγοράσει ή κατέχει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου και σε άλλες βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι η χαρτοβιομηχανία Γλάρος, η Baker Master που παράγει κατεψυγμένες πίτες, ζύμες κλπ., και η Meat House ΑΕ (σουσκευασμένα κρέατα) (). Είναι προφανές πως εδώ έχουμε **διαφοροποίηση δραστηριοτήτων**. Θα μπορούσε κάποιος εύλογα να πει πως πρόκειται για **ασυσχέτιστη διαφοροποίηση**, μια και πρόκειται για δραστηριότητες σε άλλους τομείς (ζύμες, ή χαρτικά ή κρέας). Από την άλλη όμως μεριά, είναι ίσως περισσότερο λογικό να ισχυριστεί κάποιος πως πρόκειται για συσχετισμένη διαφοροποίηση καθώς τα προϊόντα αυτών των επιχειρήσεων σε πολύ μεγάλο βαθμό διατίθενται μέσω του δικτύου των καταστημάτων Σκλαβενίτης, και επομένως υπάρχει μια άμεση συσχέτιση σε επίπεδο *καναλιού διανομής* ανάμεσα στην κύρια δραστηριότητα (supermarkets) αφενός, και τις άλλες δραστηριότητες (πχ χαρτικά).

58. 2.B) Σε σχέση πάντα με την αναπτυξιακή της στρατηγική, και ειδικότερα σε ό,τι αφορά τη συγχώνευση με την Μαρινόπουλος, τι είδους προβλήματα αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει κατά την υλοποίηση της;

Αυτή καθεαυτή η συμφωνία (deal σύμφωνα με την αργκό της αγοράς) ήταν μια πολύπλοκη και δύσκολη υπόθεση, ακριβώς λόγω των μεγεθών των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων αλλά και της ιδιαιτερότητας του κλάδου καθώς αφορά αγαθά ευρείας κατανάλωσης για τα οποία ενδιαφέρεται κάθε νοικοκυριό .

Χαρακτηριστική σε αυτό το πλαίσιο ήταν η παρέμβαση της Επιτροπής Ανταγωνισμού καθώς η διαδικασία συγχώνευσης ενός μεγάλου παίκτη (Μαρινόπουλος) δεν μπορεί παρά να προκαλέσει την προσοχή της Επιτροπής Ανταγωνισμού καθώς εγείρει ζητήματα κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης από μια επιχείρηση και υπονόμευσης του ανταγωνισμού!

Η συγχώνευση του Μαρινόπουλου υπήρξε εξαιρετικά δύσκολη για μια σειρά από λόγους: Ο Μαρινόπουλος ήταν μια προβληματική επιχείρηση με συσσωρευμένα χρέη της τάξης του 1.8 δις, με ένα μεγάλο αριθμό καταστημάτων (περί τα 360) τα οποία θα έπρεπε να

ενταχθούν στο προ- υπάρχον δίκτυο του Σκλαβενίτη. Ας σημειωθεί πως μέχρι πρόσφατα ο Σκλαβενίτης είχε ολοκληρώσει την ανακαίνιση 143 καταστημάτων της Μαρινόπουλος

ο Επίσης έπρεπε να ενσωματωθεί με όσο το δυνατόν μικρότερα προβλήματα ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων της Μαρινόπουλος και να ευθυγραμμιστούν οι εργασιακές τους σχέσεις με αυτές των (προ-υπαρχόντων) εργαζομένων του Σκλαβενίτη (κάτι που συμπεριελάμβανε και αυξήσεις στις αποδοχές για περίπου 3,5 χιλιάδες εργαζόμενους)

ο Μετά την εξαγορά, η εταιρεία Σκλαβενίτης χρειάζεται να εξορθολογήσει το δίκτυο της σε εκείνα τα γεωγραφικά σημεία που έχουν υψηλή συγκέντρωση καταστημάτων. Σε αυτή τη λογική έχει στόχο να διακόψει την λειτουργία 40 καταστημάτων χωρίς όμως αυτό να θίγει τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας

59. Τι θα προτείνατε στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας Σκλαβενίτης αναφορικά πάντα με την αναπτυξιακή της στρατηγική για τα επόμενα χρόνια; Ποιες μπορεί να είναι οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει σε σχέση με την αναπτυξιακή του στρατηγική ο Σκλαβενίτης στο ορατό μέλλον;

Ενίσχυση της έντασης του ανταγωνισμού.

Μετά την εξαγορά του Μαρινόπουλου, η αλυσίδα Σκλαβενίτης αποτελεί το μεγαλύτερο όμιλο στο χώρο του λιανεμπορίου στην χώρα μας, έχοντας περί τα 560 καταστήματα, ακολουθούμενη από την Α-Β Βασιλόπουλος (που ανήκει στο βελγικό όμιλο AholdDelhaize Group), και την ελληνική Μασούτης. Είναι προφανές πως οι υπάρχοντες παίκτες στην αγορά θα κάνουν τις δικές τους κινήσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης ως «απάντηση» στην ισχυροποίηση της εταιρείας Σκλαβενίτης μετά την εξαγορά του Μαρινόπουλου. Σύμφωνα με εκτιμήσεις θα υπάρξει νέος κύκλος εξαγορών στο πλαίσιο αναδιαμόρφωσης του κλάδου .Σε αυτό το πλαίσιο των κινήσεων αναδιάταξης, τα σουπερ μάρκετ Γαλαξίας σχεδιάζουν επενδύσεις της τάξης των 15-20 εκ ευρώ με στόχο τη δημιουργία 5-6 νέων καταστημάτων τους (επιπλέον των 157 που διαθέτουν ήδη μαζί με 13 καταστήματα χονδρικής (cash & carry)

Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η είσοδος του Μασούτη στην Αττική κάτι που σηματοδοτεί έντονο ανταγωνισμό στην κατά τεκμήριο μεγαλύτερη από πλευράς τζίρου γεωγραφική αγορά στην χώρα μας (αυτή της Αττικής).

ο Ο ανταγωνισμός ενδέχεται επίσης να μεταβληθεί καθώς αλυσίδες από το εξωτερικό βολιδοσκοπούν την πιθανότητα να εξαγοράσουν υπάρχοντες παίκτες της ελληνικής αγοράς. Για παράδειγμα, κάποιοι επίδοξοι παίχτες φαίνεται (σύμφωνα με ανεπιβεβαίωτες πάντως δημοσιογραφικές πληροφορίες) πως συζήτησαν με την εταιρεία Σκλαβενίτης για την αγορά εκ μέρους τους κάποιων καταστημάτων της

ο Ενώ σύμφωνα με άλλες ανεπιβεβαιώτες πληροφορίες, πολύ μεγάλες αλυσίδες του εξωτερικού, και συγκεκριμένα η Tesco και η Wall Mart, έχουν εκφράσει ενδιαφέρον για την απόκτηση του Σκλαβενίτη! Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ, που πιθανά προσιωνίζει αντίστοιχες κινήσεις στο μέλλον, είναι η επαναδραστηριοποίηση της Spar στην Ελλάδα σε συνεργασία με τον όμιλο ΑΣΤΕΡΑΣ

□ **Ενίσχυση του ηλεκτρονικού εμπορίου στα supermarkets.** Σύμφωνα με εκτιμήσεις ειδικών, το onlineshopping σταδιακά θα ενισχύεται και από το 1% που βρίσκεται σήμερα θα φτάσει «σύντομα» στο 5% του τζίρου των supermarkets, κάτι που συνδέεται με μια γενικότερη στροφή στα καταναλωτικά πρότυπα). □□ Επιπλέον μετά τη μακρόχρονη στασιμότητα της περιόδου της κρίσης, θα μπορούσε εύλογα να αναμένει κανείς μια διστακτική έστω αλλά πάντως ορατή **τάση ανάκαμψης της αγοράς σε μέσο-μακροχρόνιο ορίζοντα.** Ήδη για το 2018 εκτιμάται πως θα υπάρξει μια ελαφριά ανάκαμψη του τζίρου της τάξης του 1,5 – 1.6% (

60. Προτάσεις αναφορικά με την αναπτυξιακή στρατηγική

(Παπαδάκης,2016, κεφ. 7.9 – 7.11,σελ.379-391).

- 1) Πίστη στους συναδέλφους/ συνεργάτες με τους οποίους ξεκίνησε ο επιχειρηματίας την επιχείρησή του
- 2) Προσανατολισμός σε επι μέρους (συνήθως βραχυπρόθεσμα) έργα-project
- 3) Προσκόλληση/ αφοσίωση σε έναν τομέα εργασίας
- 4) Εργασιακή απομόνωση
- 5) Ο (συχνά αρνητικός) ρόλος της οικογένειας

ΑΚΟΜΗ :

- 1) *Κατανόηση Πραγματικότητας*
- 2) *Μείωση Κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας*
- 3) *Αναθεώρηση στρατηγικής- Αναζήτηση συνεργειών*
- 4) *Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης*
- 5) *Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων*

Βασικό ζήτημα αποτελεί και πότε μια επιχείρηση ανάλογα με την θέση και τα μερίδια αγοράς που διαθέτει ενδείκνυται να επιλέξει μια επιχειρηματική στρατηγική έναντι μιας άλλης. Καθοριστικό ρόλο για την τελική της επιλογή έχει τόσο το εσωτερικό όσο και το

εσωτερικό της περιβάλλον όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα(Παπαδάκης ,2016, σελ. 391).

**Πίνακας 7.10:
Εναρμόνιση Στρατηγικής με το Περιβάλλον
Λειτουργίας της Επιχείρησης**

	ΑΔΥΝΑΤΗ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ	ΔΥΝΑΤΗ
ΤΑΧΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ <ul style="list-style-type: none"> Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (TURNAROUND) Απόκτηση άλλης εταιρείας στον ίδιο κλάδο (αν είναι εφικτό) Κάθετη ολοκλήρωση Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων Εξαγορά από δυνατότερο αντίπαλο Εγκατάλειψη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας 		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ <ul style="list-style-type: none"> Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (και αν είναι εφικτό διεθνοποίηση) Κάθετη ολοκλήρωση Συσχετισμένη διαφοροποίηση
ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ <ul style="list-style-type: none"> Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (πιθανή ανόρθωση: TURNAROUND) Συγκώνευση με ανταγωνιστική εταιρεία Κάθετη ολοκλήρωση Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων Συγκομιδή κερδών και αποεπένδυση Ρευστοποίηση 		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ <ul style="list-style-type: none"> Διεθνοποίηση εταιρείας Συσχετισμένη διαφοροποίηση Αουσκέσιτη διαφοροποίηση Κοινοπραξία σε νέες αγορές Κάθετη ολοκλήρωση Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα
ΑΡΓΟΣ			

Έχοντας διανύσει μια έντονα αναπτυξιακή πορεία τα τελευταία χρόνια, με αποκορύφωμα τη δύσκολη και επίπονη διαδικασία ενσωμάτωσης του Μαρινόπουλου, και έχοντας ως δεδομένο πως ο Σκλαβενίτης είναι μετά την εξαγορά- ο μεγαλύτερος παίκτης στο λιανεμπόριο στην χώρα μας, θα ήταν ενδεχομένως λογικό να προτείνει κάποιος μια **στρατηγική σταθερότητας**, και πιο συγκεκριμένα ένα «**στρατηγικό διάλειμμα**» σε συνδυασμό με στρατηγική «**προσεκτικών βημάτων**». Όπως αναφέρει και ο Παπαδάκης (Τόμος Στρατηγική των Επιχειρήσεων, §6.2) το «στρατηγικό διάλειμμα» είναι μια λογική επιλογή όταν έχει προηγηθεί μια περίοδος παρατεταμένης ανάπτυξης μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις. Και είναι ακριβώς αυτό που συμβαίνει στην περίπτωση του Σκλαβενίτη που πιθανά χρειάζεται ένα εύλογο χρονικό διάστημα για να απορροφήσει τους κραδασμούς που προέρχονται από την ανάγκη ενσωμάτωσης ενός πολύ μεγάλου δικτύου (βλ. Μαρινόπουλος) και να ολοκληρώσει με ομαλό και αποτελεσματικό τρόπο τις αναγκαίες προσαρμογές σε διοικητικά συστήματα και διαδικασίες. Το «διάλειμμα» αυτό θα επέτρεπε στον Σκλαβενίτη να σταθεροποιήσει και παγιώσει την πρωτοκαθεδρία του στην αγορά. Άλλωστε, θα πρέπει να ολοκληρώσει την ανανέωση του δικτύου καταστημάτων του Μαρινόπουλου. Σύμφωνα με δημοσίευμα, προγραμματίζει να ανακαινίσει ακόμη 110 καταστήματα μέχρι το καλοκαίρι του 2019 (κόστος επένδυσης που εκτιμάται σε περίπου 20-25 εκ. ευρώ

Επιπλέον, όπως σημειώθηκε και πιο πάνω αναφορικά με τις προκλήσεις, η ένταση του ανταγωνισμού αναμένεται να ενισχυθεί. Σε αυτό το πλαίσιο, όπου αναμένονται εξελίξεις στην αγορά, και σε συνδυασμό με το «στρατηγικό διάλειμμα», θα ήταν χρήσιμο αν ο Σκλαβενίτης, έχοντας μάλιστα το πλεονέκτημα της κυρίαρχης θέσης της στον κλάδο, υιοθετήσει μια στρατηγική «προσεκτικών βημάτων», με την έννοια του να «περιμένει»

πριν κάνει άλλες μεγάλες κινήσεις. Ένα παράδειγμα «προσεκτικών βημάτων» θα ήταν, η προσεκτική μεν αλλά ουσιαστική ενδυνάμωση των ηλεκτρονικών πωλήσεων από τον Σκλαβενίτη. Είναι χαρακτηριστικό πως το site του Σκλαβενίτη είναι «υπό κατασκευή» (<http://www.sklaivenitis.gr>) κάτι που υποδηλώνει πως μέχρι τώρα τουλάχιστον ο Σκλαβενίτης δεν έχει ασχοληθεί σοβαρά με το internetshopping σε αντίθεση με τα ΑΒ Βασιλόπουλος. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι το γεγονός ότι ο Σκλαβενίτης έχει δημιουργήσει παιδότοπους σε συγκεκριμένα καταστήματα της με αποτέλεσμα την αύξηση της επισκεψιμότητας τους κάτι που σημαίνει ότι λογικά θα θέλει να επεκτείνει αυτή την πρακτική και σε άλλα καταστήματα του δικτύου του. Όπως ήδη αναφέραμε, με το συνδυασμό του «στρατηγικού διαλείμματος» και της στρατηγικής των «προσεκτικών βημάτων» ο Σκλαβενίτης θα μπορέσει να εστιάσει στην σταθεροποίηση και παγίωση της δεσπόζουσας θέσης του στην αγορά.

Είναι αυτονόητο βέβαια, πως αυτές οι στρατηγικές δεν μπορούν παρά να έχουν ένα βραχυχρόνιο\ χαρακτήρα. _εν υπονοούμε εδώ πως θα προτείναμε στον Σκλαβενίτη να υιοθετήσει αυτό το «διάλλειμα» και τις «προσεκτικές κινήσεις» για ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Η ουσία της στρατηγικής πρότασης είναι: *σταθεροποιήσετε την κατάσταση μετά το 'σοκ' της εξαγοράς και συγχώνευσης του Μαρινόπουλου, αξιοποιείστε την πρωτοκαθεδρία σας στην αγορά να δρέψετε τους καρπούς της κυρίαρχης θέσης, και ταυτόχρονα παρακολουθείτε προσεκτικά τις εξελίξεις της αγοράς για να έχετε το χρόνο να σχεδιάσετε τα επόμενα σας βήματα στρατηγικής.*

61. Εντοπίστε και αναλύστε τη στρατηγική επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος της ΜΕΓΑ.

ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΓΑ

ως βάση της στρατηγικής της ΜΕΓΑ, φαίνεται να αποτελούν τα ακόλουθα:

- Διαφοροποίηση στον προϊόντικό σχεδιασμό (all cotton concept/ μέγιστη φιλικότητα προς το δέρμα),
- Καινοτομία στο προϊόν και στις τεχνικές παραγωγής,
- Ανώτερη ποιότητα προϊόντων,
- Έμφαση στην έρευνα καταναλωτή,
- Πρωτοπόρες μέθοδοι Μάρκετινγκ.

Επομένως, συμπεραίνουμε ότι πρόκειται για **στρατηγική διαφοροποίησης** καθώς δίνεται έμφαση στην **ποιότητα, στην καινοτομία** μέσα από την εισαγωγή νέων προϊόντων αλλά **και στην ανωτερότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών** (προϊόντα σχεδιασμένα να απαντούν στις ανάγκες προσωπικής φροντίδας καταναλωτών *κάθε ηλικίας*, με απόλυτη αρχή τη μέγιστη φιλικότητα προς το δέρμα/allcottonconcept). Παρόλα αυτά η ΜΕΓΑ δεν αδιαφορεί και για το στοιχείο του κόστους. Η τεχνολογία παραγωγής, η εκμετάλλευση της δυναμικότητάς της μέσω παραγωγής και προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label) για τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα αλλά και η εδραίωση μακροχρόνιων στρατηγικών συνεργασιών (contract manufacturing) τη βοηθούν να το ελέγχει (οδηγοί κόστους).

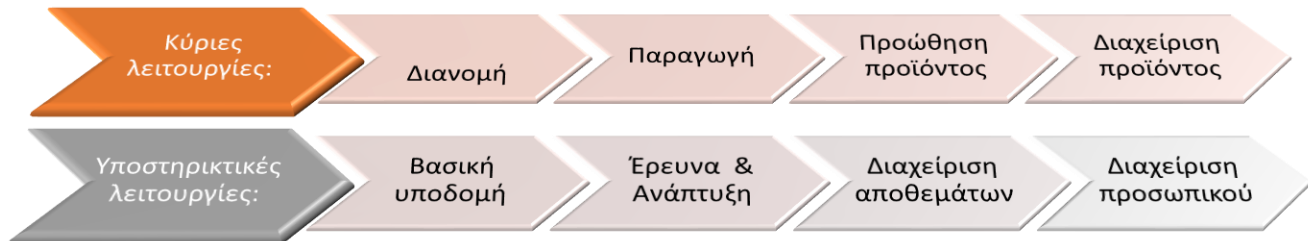
62. Ποιες δραστηριότητες φαίνεται να συμβάλλουν στην υλοποίηση της πιο πάνω στρατηγικής; Με ποιους πόρους και ικανότητες υποστηρίζεται;

Σύμφωνα με τον Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές (Παπαδάκης,2016 σελ. 150-153). Στις κύριες ανήκουν η παραγωγή, η διανομή και η προώθηση και διαχείριση του προϊόντος και στις υποστηρικτικές, αυτές που προσφέρουν την απαραίτητη υποδομή όπως π.χ. η έρευνα και ανάπτυξη, η διοίκηση προσωπικού, η διαχείριση των αποθεμάτων, η συσκευασία, η συναρμολόγηση και άλλα. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει, ότι με την ανάλυση της αλυσίδας, αναγνωρίζεται η σημασία της αξίας για τον πελάτη, προσφέροντας παράλληλα τρόπους για να επισημαίνονται εκείνες οι δραστηριότητες, που παρουσιάζουν περιθώρια βελτίωσης, άρα και προοπτική για μεγαλύτερη εξοικονόμηση κόστους και αύξηση του κέρδους.

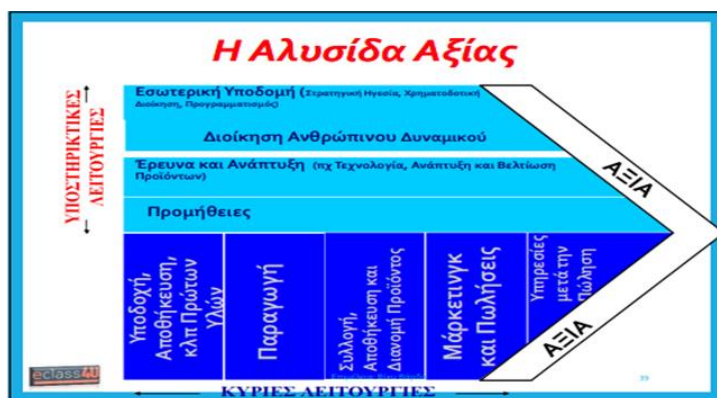
ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ:

Υλικοί πόροι =(μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις , Ανθρώπινοι πόροι ,Συστήματα (οι πόροι μιας επιχείρησης έχουν αξία μόνο όταν είναι οργανωμένοι σε συστήματα τα οποία εξασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα), Άυλοι πόροι (π.χ. φήμη και πελατεία)

Δραστηριότητες (αλυσίδα αξίας)



- **Παραγωγή:** Χρήση τεχνολογίας αιχμής που της επιτρέπει να εστιάσει στην ανώτερη ποιότητα και καινοτομία των προϊόντων της
- **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της ΜΕΓΑ οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό πόρο για την επιχείρηση και τη βάση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Γι' αυτό επενδύει συνεχώς στην εξέλιξη και την ικανοποίησή τους, καθώς και στη διαμόρφωση ενός δίκαιου και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος (ISO OHSAS 18001) που ανταμείβει την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα.



- **Δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και περιβαλλοντική διαχείριση:** Όπως αναφέρει στην επίσημη ιστοσελίδα της η ΜΕΓΑ λειτουργεί σε όλες τις δραστηριότητές της, με απόλυτη αρχή τον σεβασμό (βασική της αξία): σεβασμό στις ανάγκες του καταναλωτή, των εργαζομένων και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτοί ζουν και δραστηριοποιούνται. Η υιοθέτηση της

φιλοσοφίας και των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης και της διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνάδει με την ανταγωνιστική της στρατηγική και υποστηρίζει την ποιότητα και την καινοτομία σε όλα τα επίπεδα. Πράγματι, η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί βασικό πυλώνα της συνολικής στρατηγικής της ΜΕΓΑ όπως διαφαίνεται π.χ. από το γεγονός ότι η εταιρεία παράγει τα προϊόντα της με γνώμονα πάντα την προστασία του περιβάλλοντος

- **Έντονη εξαγωγική δραστηριότητα:** Σήμερα η ΜΕΓΑ εξάγει πάνω από το 35 % των προϊόντων της σε περισσότερες από 30 χώρες (4 ηπείρους), ενώ παράλληλα σχεδιάζει την περαιτέρω ενίσχυση των εξαγωγών της μέσα από προσεκτική μελέτη των αγορών

- *Έντονη επενδυτική δραστηριότητα:* Η ποιότητα και η καινοτομία στο προϊόν απαιτούν επενδύσεις για διασφάλιση της ποιότητας, για έρευνα και ανάπτυξη, για την ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής στην παραγωγή αλλά και για την αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας και την εξωστρέφεια. Πράγματι, η ΜΕΓΑ πραγματοποίησε 2 μεγάλα επενδυτικά προγράμματα (τη δεκαετία του 1990 και την περίοδο 2010-2016) ενώ σχεδιάζει και τρίτο (3ο), με στόχο τη ριζική ανανέωση του μηχανολογικού της εξοπλισμού, την ενσωμάτωση τεχνολογίας αιχμής στις γραμμές παραγωγής, τον υπερπολλαπλασιασμό της δυναμικότητας του εργοστασίου της και την περαιτέρω ανάπτυξη της εξωστρέφειάς της

63. Πόροι και ικανότητες

- *Δημιουργία εσωτερικών κεφαλαίων/ικανότητα δανεισμού:* Η εταιρεία είναι χρηματοοικονομικά υγιής (διαθέτει υψηλές πωλήσεις, τζίρο και κέρδη) και πραγματοποιεί υψηλές επενδύσεις
- *Ικανή και δυναμική ηγεσία:* Πίσω από τις στρατηγικές επιλογές και την εντυπωσιακή ανάπτυξη της ΜΕΓΑ βρίσκονται ο ιδιοκτήτης και μία μικρή ομάδα στελεχών που κατανόησαν την αγορά και επένδυσαν σταθερά στην τεχνολογία, τον άνθρωπο και την έρευνα (βλ. π.χ.
- *Υψηλά καταρτισμένο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό*
- *Χαρτοφυλάκιο επώνυμων προϊόντων* (π.χ. Every Day, Sani, Pom Pom, Wet Hankies Baby Care, Tipers) και *φήμη σε καταναλωτές* (βραβεία) και *εταιρικούς πελάτες* (έχει την προτίμηση μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ/ στρατηγική συνεργασιών – contractmanufacturing)
- *Πετυχημένες συνεργασίες* με αλυσίδες σούπερ μάρκετ και στρατηγική συνεργασιών.
- *Πόροι καινοτομίας:* Η ΜΕΓΑ διαθέτει στην αγορά επώνυμα προϊόντα υψηλής ποιότητας τα οποία διέπονται από μοναδικά concepts, σημαντικές επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη και σε τεχνολογία αιχμής, προσωπικό με ικανότητες και πρωτοπόρες μεθόδους μάρκετινγκ.
- *Τεχνολογία αιχμής στις γραμμές παραγωγής, διαρκής καινοτομία στις τεχνικές παραγωγής υπερούχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός και εξελιγμένα συστήματα ποιοτικού ελέγχου.*
- Η διαφοροποίηση στον σχεδιασμό των προϊόντων της ίσως μπορεί κατά μεγάλο βαθμό να αντιγραφεί, αλλά η *ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα* και η *ικανότητα δημιουργίας και εισαγωγής νέων concept* (π.χ. Sensitive concept, all cotton concept) και *υψηλής ποιότητας προϊόντων παραμένει.*
- *Πιστοποιείται* δε με το Σύστημα Ολικής Ποιότητας και με σχετικά βραβεία (www.megadis.gr).Σημαντικές διακρίσεις στον κλάδο αποτελούν ενδεικτικά οι: MADE

IN GREECE 2015, 1ο βραβείο Επώνυμου Προϊόντος για τα Babyline, κορυφαία διάκριση «True Leader» της ελληνικής οικονομίας στον ετήσιο επιχειρηματικό θεσμό της Icar Group (επί 7 έτη); μία από τις 100 καλύτερες επιχειρήσεις της Ευρώπης στα European Business Awards 2012- 2013. Πιο πρόσφατα, αναδείχθηκε νικητής στην κατηγορία «Λειτουργική/ Επιχειρησιακή βελτίωση» στο πλαίσιο των Βραβείων Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας Growth Awards, ενώ απέσπασε τρία σημαντικά βραβεία στα Greek Exports Awards.

- *Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά* με νέα concept που αναδεικνύουν την προστασία και ασφάλεια του καταναλωτή σε θέματα υγιεινής. Αυτό καταδεικνύεται από το γεγονός ότι σε περίοδο κρίσης έχει πετύχει αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης της κατά 138%, ενώ έχει σχεδόν οκταπλασιάσει το τζίρο της από το 2000 μέχρι σήμερα (από 22 εκατ. ευρώ τζίρο το 2000, το 2017 ξεπέρασε τα 167 εκατ. ευρώ και σήμερα αγγίζει τα 195 εκατ. ευρώ) .

64. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟ ΗΓΕΤΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Κατά την άποψή σας, κινδυνεύει η ΜΕΓΑ από ένα νεοεισερχόμενο **ηγέτη κόστους**; Σε κάθε περίπτωση, με ποιους τρόπους θα προτείνετε να **αντιμετωπίσει ή να εμποδίσει** την εμφάνισή του;

Σύμφωνα με τον Kuman, η είσοδος ενός νέου ηγέτη κόστους, περιπλέκει την κατάσταση σε έναν κλάδο και δημιουργεί ανησυχία στις υφιστάμενες επιχειρήσεις (Παπαδάκης, 2016, σελ.450). Προκειμένου να αντιμετωπίσει τη νέα απειλή θα πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένη στρατηγικές όπως(Παπαδάκης,2016,σελ.450-452):

- Διαφοροποίηση Προϊόντων
- Ίδρυση Θυγατρικής Επιχείρησης στα ίδια πρότυπα με τον ηγέτη κόστους
- Στροφή σε λύσεις όπως(προσφορά προϊόντος ή υπηρεσίας πιο ελκυστικό και επιθυμητό από τον πελάτη.
- Διαμόρφωση της ήδη υπάρχουσας επιχείρησης ως έναν νέο ηγέτη κόστους

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Στη περίπτωση μας στον κλάδο της ατομικής υγιεινής και φροντίδας, όπου συμμετέχει και η εταιρεία ΜΕΓΑ, δεν δραστηριοποιείται σήμερα κάποια εταιρεία που να ακολουθεί τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους, παρότι στην αγορά διατίθενται προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Σαφώς υπάρχουν, μικρές τοπικές επιχειρήσεις που εισάγουν κυρίως προϊόντα

υγιεινής λιγότερο γνωστών ονομάτων, από γειτονικές χώρες και τα τιμολογούν σε χαμηλές τιμές. Παρ' όλα αυτά, στη παρούσα μορφή δεν αποτελούν σημαντική απειλή για τη ΜΕΓΑ και τους ανταγωνιστές της, που επιλέγουν τον πολυδάπανο δρόμο της διαφοροποίησης και της ανώτερης επώνυμης ποιότητας, και η αγορά τους έχει αναγνωρίσει ως σημαντικούς «παίχτες» .

Ωστόσο, δεδομένου ότι ο συγκεκριμένος κλάδος διαθέτει μεγάλες επιχειρήσεις που ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική της διαφοροποίησης, η πιθανότητα εμφάνισης ενός ηγέτη κόστους δεν μπορεί να αποκλεισθεί και απαιτείται οι εταιρείες να διαθέτουν στρατηγικές για την αντιμετώπισή του.

Σύμφωνα με το Παπαδάκη (2016), μια **λανθασμένη αντίδραση είναι ο πόλεμος τιμών** και συνεπώς θα πρέπει να αποφεύγεται. Βέβαια, είναι σημαντικό η ΜΕΓΑ να παρακολουθεί προσεκτικά τις κινήσεις στον κλάδο και να είναι προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει έναν νεοεισερχόμενο ηγέτη ακολουθώντας μία από τις παρακάτω πιο ενδεδειγμένες και αποτελεσματικές στρατηγικές:

- **Περαιτέρω διαφοροποίηση των προϊόντων της.** Η ΜΕΓΑ διαθέτει στην αγορά επώνυμα προϊόντα υψηλής ποιότητας τα οποία διέπονται από μοναδικά concepts. Η εταιρεία διαθέτει σημαντικές επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη συνεπώς θα πρέπει να εστιάσει στη περαιτέρω διαφοροποίηση των προϊόντων της προσδίδοντας τους ακόμη περισσότερα μοναδικά χαρακτηριστικά ώστε να διατηρήσει τα υπάρχοντα μερίδια στην αγορά, δεδομένης της ευαισθησίας των καταναλωτών στα ζητήματα υγιεινής. Ακόμη, η περαιτέρω ενίσχυση της επικοινωνίας, μέσω μάρκετινγκ, ώστε να πεισθούν περισσότεροι καταναλωτές για την σημαντικότητα της ποιότητας στα προϊόντα υγιεινής, θα στηρίξει με το καλύτερο τρόπο και την περαιτέρω διαφοροποίηση των προϊόντων της ΜΕΓΑ.
- Εάν η παραπάνω στρατηγική επιλογή της ΜΕΓΑ δεν συνεχίζει να αποδίδει αποτελέσματα και ο νέος ηγέτης κόστους είναι ιδιαίτερα δυναμικός, η εταιρεία μπορεί να στραφεί είτε στην **δημιουργία θυγατρικής επιχείρησης** η οποία θα έχει σχεδιαστεί μελετώντας προσεκτικά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του νεοεισερχόμενου ηγέτη κόστους, είτε στην **αλλαγή της στρατηγικής της από διαφοροποίηση** σε έναν νέο ηγέτη κόστους. Το γεγονός ότι η ΜΕΓΑ παράγει σήμερα προϊόντα υγιεινής για τους ΑΒ Βασιλόπουλο, ΕΛΟΜΑΣ, LIDL και άλλες εταιρείες τα οποία διατίθενται με ιδιωτικές ετικέτες που ανήκουν στη ΜΕΓΑ, αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική εμπειρία και δραστηριότητα η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί με επιτυχία και στις δύο περιπτώσεις. Εάν η ΜΕΓΑ επιλέξει την πρώτη περίπτωση, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η στρατηγική αυτή απαιτεί τη δημιουργία μιας αυτόνομης θυγατρικής η οποία έχει σχεδιαστεί να δημιουργεί κέρδος ως ηγέτης κόστους (Παπαδάκης, 2016). Εάν πάλι επιλέξει το δύσκολο μονοπάτι της αλλαγής της στρατηγικής της χωρίς τη δημιουργία θυγατρικής, θα πρέπει να προβεί σε σημαντικές

αλλαγές όχι μόνον στην αλυσίδα αξίας της εταιρείας αλλά και στην οργανωσιακή κουλτούρα ώστε να υπηρετήσει με επιτυχία τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους.

- Τέλος, η επιλογή η εταιρεία να στραφεί σε λύσεις που συνδυάζουν το προϊόν με συμπληρωματικές υπηρεσίες δεν κρίνεται εφικτή στην περίπτωση της ΜΕΓΑ, λόγω της φύσης των προϊόντων που παράγει και διακινεί.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ- DIXONS

Η Κωτσόβολος, μέλος του Ευρωπαϊκού ομίλου Dixons Carphone, είναι η κορυφαία αλυσίδα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών στην Ελλάδα και δραστηριοποιείται στη χώρα από το 1950 όταν και άνοιξε το πρώτο κατάστημά της. Η Κωτσόβολος αριθμεί 95 φυσικά καταστήματα σε όλη τη χώρα και απασχολεί περί τους 2500 εργαζομένους. Επιπλέον, διαθέτει και ισχυρή online δραστηριότητα . Ο κλάδος των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών κατά την περίοδο 2009-2017 παρουσίασε μία σημαντική υποχώρηση σε όγκο συναλλαγών . Η πτώχευση της Ηλεκτρονικής Αθηνών το 2016 -η οποία λειτουργούσε για πάνω από μισό αιώνα στην Ελληνική Επικράτεια σε συνδυασμό με την είσοδο νέων παικτών στην αγορά όπως το Πλαίσιο και το E-shop, καθώς και τη διαφαινόμενη συγχώνευση του Ομίλου Olympia (Public) με τον Όμιλο Media Markt Saturn (Media Markt) προκάλεσαν σημαντικές αναταράξεις στο χάρτη του λιανεμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών .Για την Κωτσόβολο η χρονιά 2018-2019 αποτέλεσε ορόσημο, με την εταιρεία να επιτυγχάνει τον υψηλότερο κύκλο εργασιών στην ιστορία της (λίγο πιο πάνω από τα 500 εκ. €) σημειώνοντας αύξηση κατά 12.5%, ενώ σε επίπεδο λειτουργικών κερδών αυξήθηκε κατά 17,5% σε σχέση με το προηγούμενο οικονομικό έτος Υποθέτοντας ότι εργάζεστε σε μία συμβουλευτική εταιρεία και σας έχει ανατεθεί ένα project για την ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου,

65. Εντοπίστε και αναλύστε περιεκτικά τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον του Ομίλου Dixons Carphone σύμφωνα με το μοντέλο PEST-DG 3 (Πολιτική/Νομική διάσταση, Οικονομική διάσταση, Κοινωνική – Πολιτιστική διάσταση, Δημογραφική διάσταση, Τεχνολογική διάσταση, Παγκόσμια διάσταση).

Στην Ελλάδα ο Όμιλος Dixons Carphone έρχεται αντιμέτωπος παραγόντων που θα διαμορφώσουν Ενδεικτικά: .Εκκινώντας από το πολιτικό/νομικό παρουσιάζονταν τα τελευταία χρόνια (συχνές εκλογικές διαδικασίες με αμφίρροπα εκλογικά αποτελέσματα και κυβερνήσεις συνεργασίας) δείχνουν να ξεπερνά έχει επανέλθει σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης σε ένα σταθερό πολιτικό πλαίσιο. Όμιλος Dixons Carphone έρχεται

αντιμέτωπος με μια σειρά εξωτερικών παραγόντων που θα διαμορφώσουν τη στρατηγική του.

πολιτικό/νομικό περιβάλλον, τα σημάδια αστάθειας τα οποία παρουσιάζονταν τα τελευταία χρόνια (συχνές εκλογικές διαδικασίες με αμφίρροπα εκλογικά αποτελέσματα και κυβερνήσεις συνεργασίας) δείχνουν να ξεπερνιούνται δεδομένου ότι η χώρα έχει επανέλθει σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης σε ένα σταθερό πολιτικό πλαίσιο. Μια σειρά εξωτερικών περιβάλλον, τα σημάδια αστάθειας τα οποία παρουσιάζονταν τα τελευταία χρόνια (συχνές εκλογικές διαδικασίες με αμφίρροπα εκλογικά δεδομένου ότι η χώρα έχει επανέλθει σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης σε ένα σταθερό πολιτικό πλαίσιο. Ο φορολογικός τομέας αποτελεί ακόμα παράγοντα που δε προάγει το επιχειρηματικό πνεύμα. Ο συγκεκριμένος κλάδος (λιανική ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών) έχει σταθεροποιηθεί τα τελευταία χρόνια και πλέον βρίσκεται με θετικό πρόσημο, όμως η υποχώρηση από το 2007 είναι περίπου 45%. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο έχουν πολύ χαμηλό περιθώριο κέρδους και στηρίζουν την επιβίωση τους στην παραγωγή αυξανόμενου τζίρου. Οι αυξήσεις άμεσων και έμμεσων φόρων έχουν σημαντικό αντίκτυπο τόσο στις τιμές των προϊόντων όσο και στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Ομοίως, ο όμιλος επηρεάζεται τόσο από την αύξηση των φορολογικών συντελεστών όσο και από την εφαρμογή άλλων μέτρων (π.χ. προκαταβολή φόρου) τα οποία επηρεάζουν κατά πολύ τα διανεμόμενα κέρδη και τα επενδυτικά σχέδια του ομίλου.

Σημαντική επίσης η συνεισφορά στο νομικό περιβάλλον έχουν και οι διάφορες εποπτικές επιτροπές όπως η επιτροπή ανταγωνισμού, το ινστιτούτο καταναλωτών κ.ά.. Ενδεικτικά, πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ενώσεις καταναλωτών οι οποίες υποστηρίζουν εδώ και χρόνια ότι οι κατασκευαστές προγραμματίζουν τον τερματισμό της λειτουργίας μιας συσκευής μετά από ένα σχετικά μικρό χρονικό διάστημα, ενώ μέχρι τώρα σε πολλές συσκευές δεν υπήρχε δυνατότητα επισκευής. Επίσης, στο πλαίσιο της «Αρχής της ενεργειακής απόδοσης» και επίτευξης των στόχων της κυκλικής οικονομίας, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε πρόσφατα σειρά πρόσθετων μέτρων για την εξοικονόμηση ενέργειας και σε ορισμένες περιπτώσεις και νερού, αλλά και νέες απαιτήσεις για δυνατότητα επισκευής και ανακύκλωσης ηλεκτρικών συσκευών. Είναι η πρώτη φορά που

κοινωνικά μέτρα περιλαμβάνουν απαιτήσεις για δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης, αναβάθμισης, ανακύκλωσης και διαχείρισης των απορριμμάτων .

Επίσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει πλέον να λογοδοτούν για μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες, προκειμένου να ληφθεί υπόψη η πολυδιάστατη φύση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility, CSR) και η ποικιλομορφία (diversity) των πολιτικών που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις. Έτσι, από το οικονομικό έτος 2017 οι μεγάλες επιχειρήσεις θα υποχρεούνται να καταρτίζουν μη χρηματοοικονομικές αναφορές που θα περιέχουν, κατ' ελάχιστον, πληροφορίες σχετικά με περιβαλλοντικά, κοινωνικά και εργασιακά θέματα, τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την καταπολέμηση της διαφθοράς και της δωροδοκίας

Το οικονομικό περιβάλλον της χώρας παρουσιάζει μία σημαντική ανάκαμψη και πλέον οι θετικοί ρυθμοί αύξησης του πραγματικού ΑΕΠ συμβάλλουν και στη βελτίωση του Οικονομικού Κλίματος της χώρας . Ωστόσο, αυτή η πρόοδος είχε υψηλό κοινωνικό και οικονομικό κόστος, ιδίως σε όρους απώλειας ΑΕΠ, όπου το πραγματικό διαθέσιμο εισόδημα μειώθηκε κατά περίπου 40% , όσο και θέσεων εργασίας.

Επιπλέον, παρά τις πρόσφατες σαφείς ενδείξεις σταθεροποίησης της εγχώριας οικονομικής δραστηριότητας και επιστροφής σε αναπτυξιακή τροχιά, η επενδυτική και η καταναλωτική δαπάνη παραμένει σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τα προ κρίσης επίπεδα. Το πρώτο εξάμηνο του 2019 οι πωλήσεις του συγκεκριμένου κλάδου ανήλθαν σε 980 εκατ. Ευρώ, ενισχυμένες κατά 1,5% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο το προηγούμενο έτος .**Το κοινωνικό κόστος** της δημοσιονομικής προσαρμογής ήταν πολύ υψηλό εκτοξεύοντας την ανεργία και συμπέζοντας το μοναδιαίο κόστος εργασίας . Η παραπάνω κατάσταση οδήγησε σε μειωμένα ωρομίσθια που με τη σειρά τους οδήγησαν σε φθηνότερο εργατικό δυναμικό για τις επιχειρήσεις. Ο όμιλος DixonsCarphone, με παραπάνω από 2.500 εργαζόμενους στηρίζει αυτόν τον τομέα προσφέροντας ελκυστικές αποδοχές και επενδύει συνεχόμενα στο ανθρώπινο δυναμικό .

Επίσης, στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης και της μείωσης του ενεργειακού κόστους, οι καταναλωτές στρέφονται πλέον σε οικολογικότερες ηλεκτρικές συσκευές, κάτι που

πρέπει να ληφθεί υπόψη από τις επιχειρήσεις του κλάδου στον σχεδιασμό, παραγωγή και διάθεση σχετικών προϊόντων, ενώ λαμβάνουν πλέον σοβαρά υπόψη τους στις επιλογές των επιχειρήσεων και τα θέματα ανακύκλωσης και προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και ενίσχυσης των ασθενών ομάδων πληθυσμού ,π.χ.αδείγματα: Κωτσόβολος, MediaMarkt.

Το τεχνολογικό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του Μάκροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες και συνεργασίες με εταιρείες τεχνολογικού ενδιαφέροντος αποφέρουν σημαντικά έσοδα και φήμη. Ο όμιλος DixonsCarphone συνεργάζεται με διεθνούς φήμης εταιρείες (Apple, Samsung) παρέχοντας στους πελάτες πρωτόγνωρες εμπειρίες (μέσα από ειδικά hubs) από καινούρια προϊόντα και τεχνολογίες . Επίσης τα σύγχρονα εργαλεία ηλεκτρονικών αγορών παρέχουν σημαντικές δυνατότητες στους καταναλωτές στην αγοραστική διαδικασία, επομένως και στην κατεύθυνση αυτή οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν σε αναλυτικές και ελκυστικές ιστοσελίδες που να υποστηρίζουν ε λειτουργίες, σε συνδυασμό με ενίσχυση της συμμετοχής στα κοινωνικά δίκτυα.

66. Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες και χρησιμοποιώντας το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, να αναλύσετε τις δυνάμεις που προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει ο Όμιλος στα πλαίσια του συγκεκριμένου κλάδου.

Το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου λιανικής ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών στην Ελλάδα είναι εξαιρετικά υψηλό. Η κατάρρευση της Ηλεκτρονικής Αθηνών το 2016, σε συνδυασμό με τη συγχώνευση των ομίλου Olympia– MediaMarkt καθώς και την είσοδο της αλυσίδας «Πλαίσιο», έχουν οδηγήσει σε περεταίρω συγκέντρωση της εν λόγω αγοράς (<https://www.kathimerini.gr/1019391/article/oikonomia/epixeirhseis/sthn-priza-ο-kldos-twnhlektrikwn-syskeywn>). Στην Ελλάδα υπάρχουν περίπου 900 καταστήματα που ανήκουν στις μεγάλες αλυσίδες του κλάδου (Κωτσόβολος- Dixons, Πλαίσιο, MediaMarkt, Public) καθώς και στους Συνεταιρισμούς (Electronet , Welcome, MegaEuronics, Expert, Welcome, Best)

Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών (με φυσική παρουσία καταστημάτων) στο συγκεκριμένο κλάδο είναι σχετικά χαμηλή. Η συγκεκριμένη αγορά έχει μεγάλη συγκέντρωση γεγονός που αποτρέπει την είσοδο νέων επιχειρήσεων οι οποίες θα έχουν μεγάλη ανάγκη κεφαλαιακών αναγκών ώστε να μπορέσουν να προσφέρουν προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές. Απαιτούνται επίσης γενναίες επενδύσεις τόσο σε τεχνολογικό εξοπλισμό όσο και σε κτίρια και αποθήκες. Το πιο σημαντικό κομμάτι θεωρείται η καταναλωτική πίστη η οποία μεταβάλλεται δύσκολα. Υπάρχει επίσης και η ηλεκτρονική αγορά όπου ο Όμιλος Dixons έχει ισχυρή παρουσία. Στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχει απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες όμως είτε διαθέτουν μία μικρή αποθήκη (και άρα μικρό αριθμό προϊόντων) είτε έχουν και φυσική παρουσία σε κάποια από τις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας.

Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι σχετικά χαμηλή στον κλάδο. Υποκατάστατα θεωρούνται μικρές αλυσίδες οι οποίες και συνήθως δραστηριοποιούνται online και διαθέτουν μόνο μικρές αποθήκες και συγκεκριμένο αριθμό προϊόντων. Για την καταπολέμηση αυτής της απειλής οι επιχειρήσεις του κλάδου α) επιλέγουν να ανοίξουν μικρά καταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας (σε κάποιες περιπτώσεις και franchise) τα οποία και προσφέρουν συγκεκριμένα προϊόντα, και β) ενισχύουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες τους μέσω διαφόρων καμπανιών.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά χαμηλή δεδομένου ότι ένας μεγάλος όγκος των πωλήσεων γίνεται μέσω των συγκεκριμένων αλυσίδων. Εξαιρέση ίσως αποτελούν μερικά πολύ ισχυρά brands του κλάδου τα οποία ζητούνται από τους καταναλωτές διαχρονικά.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η συνολική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι σχετικά χαμηλή.

Πιο συγκεκριμένα:

ο αριθμός των αγοραστών είναι πολύ μεγάλος και διασπαρμένος και ο όγκος των αγορών ανά πελάτη είναι πολύ χαμηλός,

- ο αριθμός των προμηθευτών των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών είναι σχετικά περιορισμένος,

- η πληροφόρηση των αγοραστών σχετικά με το κόστος και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων είναι σχετικά υψηλή δεδομένου ότι οι καταναλωτές ενημερώνονται καλύτερα (μέσω ίντερνετ) για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων,

- η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή είναι μικρή και • η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω είναι αδύνατη. Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (Location: The Free Press)

TΟΜΟΣ Δ- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ UNILEVER

A) Αξιολογήσετε σε ποιόν τύπο άμεσης ξένης επένδυσης (ΑΞΕ) εντάσσεται η παραπάνω θυγατρική εταιρία Elais-Unilever Hellas.

B) Αξιολογήσετε τα πλεονεκτήματα που προσέφερε στην εταιρία η διείσδυση στην εγχώρια αγορά μέσω εξαγορών (cross-border acquisitions) και όχι μέσω νέων ιδρύσεων (Greenfield investments).

Γ) Ποιά είναι τα ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ownership-specific advantages) που τεκμηρίωσαν μια επιτυχή διείσδυση και ανάπτυξη της εταιρίας στην εγχώρια αγορά; Δώστε βαρύτητα στις αντίστοιχες θεωρίες ξένων άμεσων επενδύσεων οι οποίες έχουν εφαρμογή στην συγκεκριμένη εταιρία.

Δ1) Εξηγείστε τους πιο σημαντικούς λόγους – κίνητρα της μητρικής εταιρίας Unilever να δραστηριοποιηθεί μέσω της Elais Hellas στην Ελλάδα. Ποιοι είναι οι λόγοι (κίνητρα) της επέκτασης της επένδυσης της μητρικής εταιρίας Unilever όσο αφορά την περαιτέρω επενδυτική της δραστηριότητα στην Ελλάδα, εν μέσω μιας τόσο μεγάλης οικονομικής κρίσης και ύφεσης; Συνέβαλε στην επέκταση αυτή το ανανεωμένο όραμά της;

Δ2) Ποιες είναι οι θετικές επιπτώσεις της συνολικής διαχρονικής επένδυσης της Unilever – Elais Hellas για την Ελλάδα;

Μία Άμεση Ξένη Επένδυση είναι αυτή που αφορά μία μακράς χρονικής διάρκειας σχέση, με την οποία εκδηλώνεται το έντονο ενδιαφέρον μιας επιχείρησης που εδρεύει σε μια χώρα, για μια επιχείρηση άλλης χώρας, με στόχο την απόκτηση μέρους ή του συνόλου της διαχείρισης της δεύτερης. Στο ίδιο πλαίσιο και ο Hymer υποστηρίζει ότι μια ΑΞΕ αναφέρεται σε εκείνη τη μακροχρόνια παραγωγική επένδυση, η οποία έχει ως στόχο την άσκηση ελέγχου στην περιουσία επιχειρήσεων του εξωτερικού με παράλληλη απόκτηση μέρους ή συνόλου της διαχείρισής της.

Μία τέτοια επιχείρηση είναι και η Unilever, η μελέτη της οποίας αποτελεί και αντικείμενο της παρούσας. Συγκεκριμένα, θα αξιολογηθεί ο τύπος ΑΞΕ στον οποίο εντάσσεται η θυγατρική της Elais- Unilever Hellas, θα καταγραφούν τα πλεονεκτήματα που η μητρική επιχείρηση αποκτά με την επιλογή της για διείσδυση μέσω εξαγορών, καθώς και τα ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας. Επίσης θα εξηγηθούν τα πιο σημαντικά κίνητρα της Unilever για δραστηριοποίηση μέσω της Elais και οι θετικές επιπτώσεις της συνολικής διαχρονικής επένδυσης στην Ελλάδα.

Στα βασικά κίνητρα διεθνοποίησης μιας ΠΕ ανήκουν αυτά που σχετίζονται με την δυνατότητά της για εκμετάλλευση ευκαιριών που εντοπίζονται σε μια διεθνή αγορά, η απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές και εναλλακτικές στρατηγικές.

Μία ΠΕ έχει στη διάθεσή της, τους ακόλουθους τύπους άμεσης ξένης επένδυσης: προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων, προς αναζήτηση αγορών, προς αναζήτηση αποδοτικότητας και προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων ή ικανοτήτων

Στην περίπτωση της αναζήτησης πλουτοπαραγωγικών πόρων μια ΠΕ επιδιώκει την πρόσβαση με χαμηλότερο κόστος από αυτό της χώρας προέλευσής της, σε φυσικούς πόρους, εργατικό δυναμικό ή/και διαχειριστικές ικανότητες. Όταν η ΠΕ αναζητά μια νέα αγορά αποσκοπεί στη δυνατότητα παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών που θα διαθέτει στη χώρα παραγωγής. Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή τη μορφή ΑΞΕ αφορούν είτε την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, είτε την πρόσβαση σε αγορές που έχουν εγκατασταθεί πελάτες και προμηθευτές της ΠΕ, είτε από ανάγκη για προσαρμογή των προϊόντων της στα πρότυπα μιας ξένης αγοράς. Η ΑΞΕ προς αναζήτηση αποδοτικότητας αναφέρεται στην επιθυμία της ΠΕ να οργανώσει κατάλληλα τους πλουτοπαραγωγικούς της πόρους της, αλλά και τις αγορές της ώστε αυτοί να αποδίδουν τα μέγιστα. Τέλος, μια ΠΕ που αναζητά στρατηγικούς πόρους ή ικανότητες επιδιώκει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της με την εξαγορά των πόρων μιας άλλης επιχείρησης στοχεύοντας στην επαύξηση της αποδοτικότητάς της.

Στην περίπτωση της Elais Unilever Hellas σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία έχει λάβει χώρα εξαγορά τμήματος του μετοχικού της κεφαλαίου από την εταιρεία Unilever. Η τελευταία έχει επιπλέον δημιουργήσει 3 εργοστάσια παραγωγής στην Ελλάδα μέσω της ΕΛΑΙΣ, κέντρα διανομής και αποθήκευσης, ενώ παράλληλα έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις ύψους 250 εκ ευρώ σε τέσσερα χρόνια. Τέλος, έχουν μεταφερθεί 110 νέοι κωδικοί προϊόντων για την παραγωγή τους στην Ελλάδα από εγχώριους παραγωγούς

Με βάση τα εν λόγω στοιχεία, η Unilever φαίνεται να αποφάσισε την επέκταση της στην Ελλάδα μέσω της θυγατρικής Elais Unilever Hellas στο πλαίσιο αναζήτησης μεγαλύτερης αποδοτικότητας. Στο συγκεκριμένο συμπέρασμα οδηγούν τα ακόλουθα. Μολονότι η πρόσβαση στο ήδη εξειδικευμένο προσωπικό της θυγατρικής στην Ελλάδα αποτελεί σημαντικό κίνητρο της μητρικής στην απόφασή της για δραστηριοποίηση μέσω της Elais, δεν είναι βασικός λόγος εξαγοράς της. Ωστόσο, η πρόσβαση στις παραγωγικές της μονάδες και η διαθεσιμότητα μιας καιρίας σημασίας πρώτης ύλης αλλά και προϊόντος, όπως το ελληνικό ελαιόλαδο αποτελούν σημαντικά στοιχεία ώθησης πραγματοποίησης μιας ΑΞΕ προς αναζήτηση πλουτοπαραγωγικών πόρων. Η δε αναζήτηση νέων αγορών φαίνεται να ανήκει στις προτεραιότητες της Unilever, αφού μέσω της Elais τα προϊόντα της μητρικής προσαρμόζονται στα εγχώρια πρότυπα, αλλά και σε αυτά των γειτονικών με την Ελλάδα χωρών. Ειδικά μάλιστα από άποψη κόστους αποτελεί συμφερότερη λύση η παραγωγή στην χώρα υποδοχής. Επίσης, η αντιμετώπιση του ήδη εγκατεστημένου ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά είναι κίνητρο που οδηγεί στην απόφασή της για διεθνοποίηση προς αναζήτηση μιας νέας αγοράς. Η πρόσβαση σε στρατηγικούς πόρους και ικανότητες, στο πλαίσιο της αναπτυξιακής της πολιτικής είναι πάντα σημαντικός στόχος μιας ΠΕ. Στην προκειμένη περίπτωση όμως η Unilever δεν φαίνεται να αντιμετωπίζει την ελληνική θυγατρική ως πηγή μοναδικών πόρων και ικανοτήτων. Τελικά ο τύπος ΑΞΕ στον οποίο εντάσσεται η Unilever είναι αυτός προς αναζήτηση αποδοτικότητας, αφού μετά την κατοχύρωση των πλουτοπαραγωγικών πόρων και των αντίστοιχων αγορών που η Elais εξυπηρετεί, η μητρική επιχείρηση φαίνεται να ενδιαφέρεται για την καλύτερη δυνατή διαχείρισή της με στόχο την ενίσχυση των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας της. Στο πλαίσιο αυτό άλλωστε έχει υλοποιήσει υψηλές επενδύσεις και έχει αποκτήσει σημαντική παρουσία εξελίσσοντας και αναπτύσσοντας τις αγορές που εξυπηρετεί η θυγατρική της.

Πλεονεκτήματα Επιλογής Εξαγοράς έναντι Νέας Ίδρυσης

Κατά την αναζήτηση της μεθόδου μέσω της οποίας μια ΠΕ αποκτά παρουσία σε μια ξένη αγορά εξετάζονται μια σειρά από λόγους, κίνητρα και ευκαιρίες για τη μητρική εταιρεία. Το μέγεθος της αγοράς, οι προοπτικές ανάπτυξης και η επέκταση των δραστηριοτήτων της ΠΕ είναι μόνο ορισμένα από τα στοιχεία που συνεκτιμώνται.

Με βάση τα ανωτέρω, η διείδυση της Unilever στην εγχώρια αγορά μέσω εξαγορών προσέφερε τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας μέσω των ήδη εγκατεστημένων μονάδων της Elais, που τα προσφέρουν και δυνατότητες σημαντικής αύξησης των πωλήσεων
- Συνδυασμό και αλληλοσυμπλήρωση πόρων με εκμετάλλευση των ικανοτήτων της ΕΛΑΙΣ σε απαραίτητες πρώτες ύλες σε χαμηλότερο κόστος
- Εξοικονόμηση κόστους και χρόνου για την ανάπτυξη νέων προϊόντων

- Εξοικονόμηση σχετικών δαπανών και χρόνου για την τήρηση των απαιτούμενων για μια νέα ίδρυση διαδικασιών
- • Γρήγορη και αποτελεσματική προσαρμογή στο περιβάλλον της ελληνικής οικονομίας με την υπερπήδηση των εμποδίων εισόδου. Σημαντικότερο πλεονέκτημα για την Unilever αποτέλεσε και η δυνατότητά της να αποφύγει την αντιμετώπιση των εμποδίων εισόδου και κάθε είδους περιορισμό κατά την πρόσβασή της στην ελληνική αγορά.

Πλεονεκτήματα Ιδιοκτησίας ΠΕ.

Ο Hymer (1960) προσεγγίζοντας τις ΑΞΕ υπό την οπτική της βιομηχανικής οργάνωσης υποστήριξε ότι οι ΠΕ προκειμένου να έχουν στην κατοχή τους και να διαχειρίζονται θυγατρικές στο εξωτερικό, απαιτείται να διασφαλίζουν και συγκεκριμένα πλεονεκτήματα που θα την καθιστούν ανταγωνιστικότερη. Στο ίδιο πλαίσιο και ο Dunning θεώρησε απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάληψη του κινδύνου πραγματοποίησης μιας ΑΞΕ, τη διασφάλιση εκείνων των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, που θα της προσδώσουν μοναδικές ικανότητες. Αντίστοιχη είναι και η άποψη του Baumol σύμφωνα με τον οποίο, ο καθορισμός του ελάχιστου κέρδους συμβιβάζει τη σύγκρουση μεταξύ αυτού και του ύψους πωλήσεων μιας ΠΕ.

Στη βάση των ανωτέρω θεωριών ερμηνεύονται και τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας της Unilever, με τα οποία έχει καταφέρει αποκτήσει την κατά τον Hymer απαιτούμενη αυτοπεποίθηση

Στη βάση των ανωτέρω θεωριών ερμηνεύονται και τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας της Unilever, με τα οποία έχει καταφέρει αποκτήσει την κατά τον Hymer απαιτούμενη αυτοπεποίθηση στην οποία και στήριξε την απόφασή της για διεθνοποίηση. Ορισμένα από αυτά τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας είναι αυτά που αναφέρονται στην επιτυχή διαχειριστική προσέγγιση της Unilever, την οποία εφαρμόζει διεθνώς και σε όλες τις θυγατρικές της. Εκμεταλλεύεται τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στο πλαίσιο μιας μορφής μονοπωλιακής δύναμης που της προσδίδουν αυτά. Περαιτέρω, σημαντικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας της υπό μελέτη ΠΕ είναι η τεχνολογικά υψηλή υποδομή της, η ισχυρή εικόνα της μάρκας της, η καινοτομικότητα στα προϊόντα και στο σχεδιασμό πολιτικών, η διοίκηση, το μάρκετινγκ και η πλούσια εμπειρία των ικανών διοικητικών στελεχών, μέσω των οποίων καταστρώνει στρατηγικές και επιτυγχάνει στόχους. Αυτά τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας είναι εκείνα που αποφασίζει μια ΠΕ να «πουλήσει» όταν προχωρά στη δραστηριοποίησή της σε μια αγορά του εξωτερικού.



Κίνητρα Δραστηριοποίησης σε Ξένη Αγορά.

Μια ΠΕ προκειμένου να αποφασίσει την επέκτασή της σε μια ξένη αγορά, θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι κατευθύνεται στη σωστή πορεία αξιολογώντας σε κάθε περίπτωση τα κίνητρα που της προσφέρει η παρουσία της στην αγορά αυτή. Επιπροσθέτως, τα εν λόγω κίνητρα μπορούν να διαχωρισθούν σε κατηγορίες με βάση την πηγή από την οποία προέρχονται. Έτσι δημιουργούνται οι ακόλουθες κατηγορίες:

- Άμεσα κυβερνητικά (χρηματοοικονομικά, φορολογικά)
- Κίνητρα – συνθήκες της εγχώριας αγοράς (κλίμα, μέγεθος αγοράς, πρόσβαση σε πρώτες ύλες)
- Αλληλεξάρτησης (γεωγραφική εγγύτητα, πολιτισμική ομοιότητα, ιστορική σχέση)
- Εσωτερικά (know how, ισχυρή επωνυμία)
- Εξωτερικά (πίεση από την παγκόσμια αγορά, κορεσμός χώρας προέλευσης)
- Με βάση το ανωτέρω θεωρητικό πλαίσιο η Unilever θεωρείται ότι διέβλεψε την προοπτική για ανάπτυξη στην ελληνική αγορά μέσω της ΕΛΑΙΣ για τους ακόλουθους λόγους:
- Πρόσβαση στην ελληνική και στα γειτονικές αγορές μέσω μιας επιχείρησης καλά εδραιωμένης από πλευράς φήμης και πελατείας με μακρόχρονη παρουσία στον χώρο των ελαιολάδων και με μεγάλο μερίδιο της εγχώριας αγοράς.
- Πρόσβαση στην ήδη εγκατεστημένη υποδομή με δυνατότητα εκμετάλλευσης των υφιστάμενων εμπορικών διασυνδέσεων της ΕΛΑΙΣ.
- Εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την ήδη αποκτηθείσα γνώση της θυγατρικής για τις ελληνικές προτιμήσεις, τις σχέσεις της ΕΛΑΙΣ με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς στρατηγικής σημασίας καθώς και υπερπήδηση σημαντικών εμποδίων εισόδου λόγω της επιρροής της ΕΛΑΙΣ χάριν του ονόματός της.
- Δυνατότητα για κοινή διακυβέρνηση και οικονομική συνέργεια με μια επιχείρηση, η οποία κυριαρχεί στην ελληνική αγορά.
- Επιπλέον, η Unilever με την εξαγορά της ΕΛΑΙΣ απέφυγε κόστη έρευνας, διαπραγμάτευσης, σύστασης κ.ο.κ., γεγονός που της προσέδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελεσματική αντιμετώπιση των ατελειών της αγοράς. Με την εκμετάλλευση των εν λόγω ευνοϊκών συνθηκών η μητρική επιχείρηση εξασφαλίζει τους απαιτούμενους συντελεστές παραγωγής και δημιουργεί τη βάση για τη διαρκώς μεγαλύτερη ανάπτυξη της θυγατρικής της, η οποία με τη σειρά της συμβάλει στη συνολική θετική πορεία της ΠΕ διεθνώς.

Θετικές Επιπτώσεις μιας ΠΕ στη Χώρα Υποδοχής

Μια ΠΕ μπορεί να επηρεάσει τη χώρα υποδοχής της σε καίριους τομείς, αφού αναπτύσσει έντονες σχέσεις αλληλεπίδρασης με τη θυγατρική της σε όλα τα επίπεδα. Στους βασικούς τομείς που επηρεάζουν οι ΠΕ στις χώρες υποδοχής ανήκουν οι ακόλουθοι:

- Εισροή κεφαλαίου
- Τεχνολογία
- Εμπόριο
- Βιομηχανική δομή και επιχειρηματικότητα
- Εργασία – απασχόληση.

Στο ανωτέρω πλαίσιο η Unilever επιδρά με τη δραστηριοποίησή της μέσω της ΕΛΑΙΣ θετικά σε οικονομικό επίπεδο αφού οι παραγωγικές και εξαγωγικές της δραστηριότητες έχουν ως αποτέλεσμα την εισροή κεφαλαίων και συναλλάγματος στην Ελλάδα. Με την αύξηση της παραγωγής αυξάνεται και το ΑΕΠ της χώρας. Επιπλέον ενισχύεται η απασχόληση με τη δημιουργία και διατήρηση θέσεων εργασίας. Σημαντική θετική επίπτωση αποτελεί και η τόνωση της βιομηχανίας, η ενίσχυση της ελληνικής εξωστρέφειας με τη διάδοση και διάθεση του ελληνικού ελαιόλαδου σε όλον τον κόσμο. Η δε αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης μέσω της ορθής διαχείρισης τεχνογνωσίας και καινοτομικότητας αποτελούν καίριας σημασίας επιδράσεις για την ελληνική αγορά. Θετική επίπτωση έχει και η διάχυση της καινοτομικότητας της Unilever στην Ελλάδα μέσω των εξελιγμένων εργαστηρίων R&D που διαθέτει.

Τελικά το εμπόριο ενισχύεται, κεφάλαια εισρέουν στην Ελλάδα, εργαζόμενοι διατηρούν τις θέσεις τους, οι καταναλωτές ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους για ποιοτικά προϊόντα και το σύνολο της οικονομίας ευνοείται από τη λειτουργία της πολυεθνικής Unilever.

Καλή Μελέτη- ΚΑΛΕΣ ΓΙΟΡΤΕΣ

Στη διάθεσή σας για ό,τι χρειαστείτε

Βίκυ Βάρδα

vicky.eclass4u@gmail.com

κινητό : 6945-310630