



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

Στρατηγική Επιχειρήσεων

(Business Strategy)

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Εταιρικές στρατηγικές

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής οι φοιτητές θα είναι σε θέση :

- να διακρίνουν τις στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης και διάσωσης (χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και αδυναμίες) και
- να επιλέξουν την κατάλληλη ανάλογα με τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες της επιχείρησης.

Εννοιολογική προσέγγιση (1/2)

Στρατηγική είναι ...

*ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων
μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση της πορείας και των απαραίτητων
μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων*
(Dyson, 1990)

η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ενός οργανισμού
(Johnson & Scholes, 1999)

*μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών
και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να
καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και
την ταυτότητα της επιχείρησης*
(Chandler, 1962)

Εννοιολογική προσέγγιση (2/2)

Στρατηγική είναι ...

η κατεύθυνση και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης
μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε
ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και
ικανοτήτων, με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων
ενδιαφερομένων

(Παπαδάκης, 2012)

Παραδείγματα

Παραδείγματα στρατηγικών αποφάσεων αποτελούν:

- το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων που θα προσφέρει η επιχείρηση
- οι αγορές στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί
- η ιεραρχική δομή της επιχείρησης (πλήθος διευθύνσεων και τμημάτων)
- η επιλογή καθετοποίησης (προς τα εμπρός ή προς τα πίσω)
- η επιλογή εξαγοράς ή συγχώνευσης
- η επιλογή ανάπτυξης ή συρρίκνωσης
- ο τρόπος και το ύψος χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων της

Η στρατηγική καλύπτει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης,
(προγραμματισμός, οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχος)

Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού 1/3

1. Διαμόρφωση στρατηγικής

- Διαμόρφωση οράματος και δήλωσης αποστολής
- Καθορισμός στρατηγικών στόχων
- Επιλογή στρατηγικής
- Επιλογή πολιτικών

2. Εφαρμογή στρατηγικής

- Διαμόρφωση προγραμμάτων δράσης
- Προϋπολογισμοί
- Καθορισμός διαδικασιών

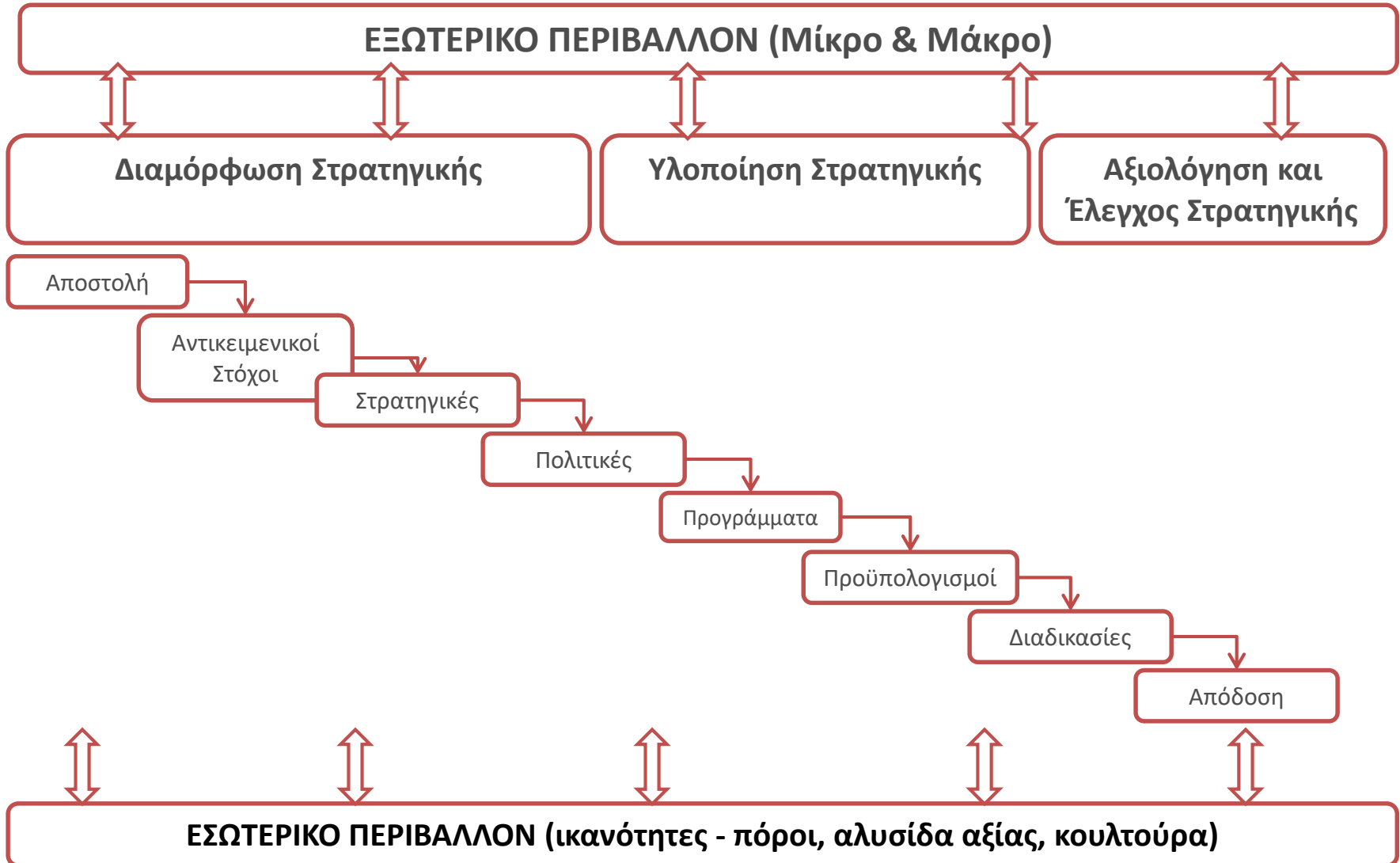
3. Αξιολόγηση και έλεγχος



Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού 2/3

- Διαμόρφωση
ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικών ευκαιριών και των απειλών σύμφωνα με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες μιας εταιρίας. Καθορίζονται αποστολή, σκοποί, και αναπτύσσονται στρατηγικές και πολιτικές.
- Υλοποίηση
μεταφράζονται οι στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης σε συγκεκριμένες ενέργειες μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.
- Αξιολόγηση και έλεγχος
λήψη πληροφοριών για το βαθμό υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων και τη σύγκριση επιτευχθέντων και προγραμματισθέντων. Ανάληψη διορθωτικών ενεργειών για την αντιμετώπιση των αποκλίσεων.

Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού 3/3





Οφέλη στρατηγικής



- θέτει κατευθύνσεις
- αποτελεί βάση αξιολόγησης της απόδοσης
- υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- εντοπίζει τις εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες
- συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- συμβάλλει στον αυτοπροσδιορισμό της επιχείρησης
- ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- μειώνει την αβεβαιότητα
- μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

(Παπαδάκης, 2016)

Πιθανοί κίνδυνοι

- υψηλός κίνδυνος να είναι ανακριβείς οι μακροπρόθεσμες προβλέψεις
- πιθανές ξαφνικές και απροσδόκητες μεταβολές στα διάφορα περιβάλλοντα (π.χ. νόμοι και κανονισμοί σχετικά με τις τεχνικές προδιαγραφές)
- κόστος και απαιτούμενος χρόνος

Η Στρατηγική

διαφέρει από...

- το στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό
- τη λειτουργική αποτελεσματικότητα
- την τακτική

διακρίνεται σε ...

- Προγραμματισμένη (deliberate) στρατηγική
- Αναδυόμενη (emergent) στρατηγική
- Επιβαλλόμενη (imposed) στρατηγική
από την κυβέρνηση
από τη μητρική εταιρεία

Επίπεδα στρατηγικής

Είδος στρατηγικής	Περιεχόμενο
Εταιρικό επίπεδο	Αποστολή και όραμα επιχείρησης, εύρος και είδος δραστηριοτήτων, ανάπτυξη διασυνδέσεων και συνεργασιών, συντονισμός των επιχειρηματικών μονάδων, κατανομή πόρων
Επιχειρηματικές μονάδες	Αντιμετώπιση ανταγωνισμού, επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος
Επιμέρους λειτουργίες	Επίτευξη επιμέρους στόχων (π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγής, ανθρώπινων πόρων κλπ.)

Τα 3 επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και να αλληλοενισχύονται, ώστε να κατανέμονται ορθολογικά οι πόροι και να μεγιστοποιείται η συνολική απόδοση της επιχείρησης

Είδη στρατηγικής

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές Σταθερότητας	• Στρατηγική καμίας αλλαγής • Στρατηγική συγκομιδής κερδών • Στρατηγικό διάλειμμα • Στρατηγική προσεκτικών βημάτων
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	• Κάθετης ολοκλήρωσης • Οριζόντιας ολοκλήρωσης • Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων • Συγκέντρωσης – διεύρυνσης αγοράς • Ανάπτυξης αγοράς • Ανάπτυξης προϊόντων
	Στρατηγικές Διάσωσης - Αναστροφής	• Ανόρθωσης • Αποεπένδυσης • Αιχμαλωσίας • Ρευστοποίησης
Επιχειρηματικές μονάδες	Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος (Ανταγωνιστικές Στρατηγικές)	• Ηγεσίας κόστους • Διαφοροποίησης • Εστίασης

Στρατηγική σταθερότητας (Stability/Consolidation)

Βασίζεται στη λογική του σταθερού αμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος
Καμία σημαντική αλλαγή (μεταβολή) δεν συμβαίνει στην επιχείρηση
Διατηρείται η υπάρχουσα κατάσταση (status quo)

Οι επιλογές της επιχείρησης εστιάζονται στη βελτίωση της απόδοσης των πόρων (μείωση κόστους, καλύτερος έλεγχος) και στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς

Π.χ. συνέχιση της εξυπηρέτησης της ίδιας αγοράς, με το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία κ.λπ.

Στρατηγική σταθερότητας - Κατηγορίες 1/2

Κατηγορίες:

- 1. Στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy).** Χαρακτηρίζεται από τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, διατήρηση σταθερότητας με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Προϋποθέτει ότι το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ανταγωνισμός) έχει παραμείνει αμετάβλητο. Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από τα αποτελέσματα της.
- 2. Στρατηγική συγκομιδής κερδών (profit strategy).** Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να πετύχει άμεσα κέρδη (συγκομιδή κερδών). Επικεντρώνεται στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα της. Πίεση για καλύτερα αποτελέσματα από τους πωλητές και τους εργαζόμενους.

Στρατηγική σταθερότητας - Κατηγορίες 2/2

Κατηγορίες:

3. **Στρατηγικό διάλειμμα (pause strategy).** Μετά από μια περίοδο παρατεταμένων αλλαγών (συγχωνεύσεων ή εξαγορών), η διοίκηση μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον έλεγχο και επιδιώκει την εσωτερική της ανασύνθεση.
4. **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (caution strategy).** Ακολουθείται από επιχειρήσεις που εκτιμούν ότι αναμένονται σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό τους περιβάλλον και θεωρούν ότι θα πρέπει να περιμένουν για να εκτιμήσει καλύτερα την κατάσταση που θα διαμορφωθεί. Ενδείκνυται σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών ή αλλαγές πολιτικού και νομοθετικού περιεχομένου.

Στρατηγική ανάπτυξης (Growth Strategies)

Η επιχείρηση επιδιώκει την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς
ακόμη και σε βάρος των βραχυπρόθεσμων κερδών της



Στρατηγική Ανάπτυξης - Κατηγορίες

1. Ολοκλήρωση δραστηριοτήτων (Integration) η οποία εξειδικεύεται σε:
 Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
 Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
2. Διασπορά – διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification) η οποία εξειδικεύεται σε:
 Συσχετισμένη (related diversification)
 Ασυσχετίστη (unrelated diversification)
3. Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (market penetration)
4. Ανάπτυξη αγοράς (market development)
5. Ανάπτυξη προϊόντων (product development)

Επιλογή Στρατηγικής ανάπτυξης

Μια επιχείρηση μπορεί:

- ☐ Να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης αγοράς)
- ☐ Να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς)
- ☐ Να επεκταθεί με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων)
- ☐ Να επεκταθεί με νέα προϊόντα σε νέες αγορές (στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων)

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

1. Ολοκλήρωση δραστηριοτήτων (Integration)

Διακρίνονται σε:

- Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)

Εφαρμόζεται κυρίως με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και βρίσκονται σε άλλο στάδιο (προηγούμενο ή επόμενο) της αλυσίδας αξίας (προμηθευτές, διανομείς, μεταπωλητές) ή ακόμη και με τη δημιουργία νέων τμημάτων. Επιδίωξη ο καλύτερος έλεγχος και η μείωση του κόστους.

- Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)

Η επιχείρηση επιδιώκει την ανάπτυξη της μέσω της δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων ή εξαγοράς άλλων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα και στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Στόχος η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου προϊόντων και η επέκταση σε νέες αγορές.

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

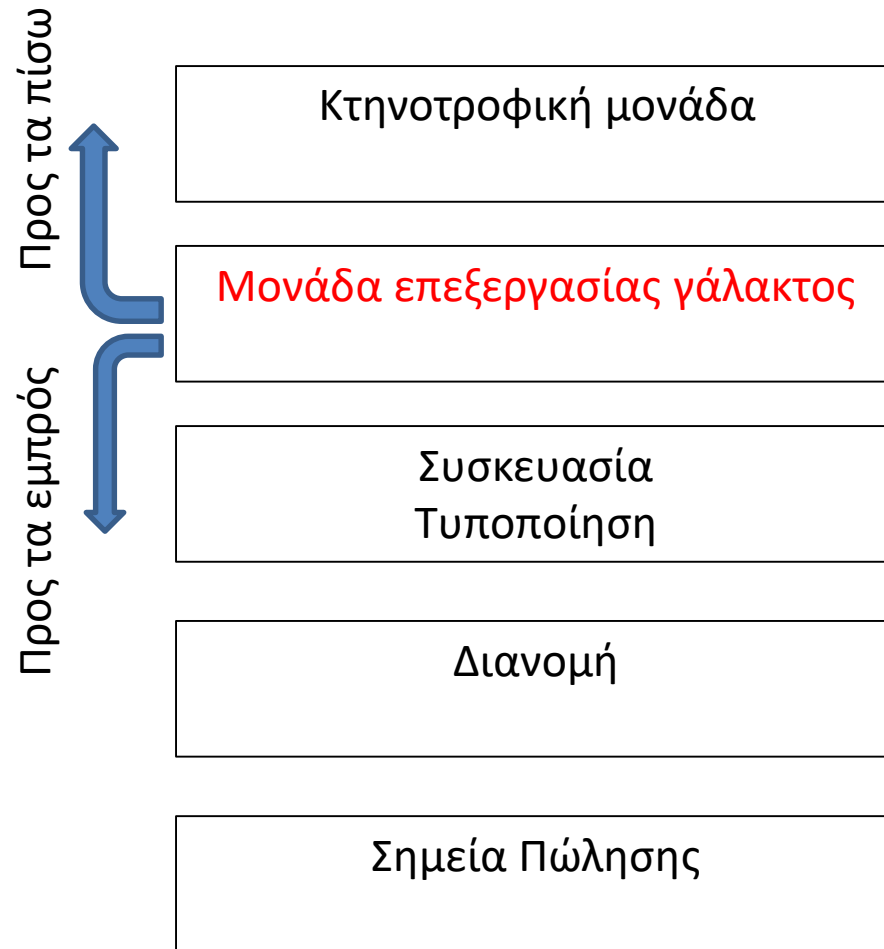
προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία
είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές της)
είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της)

Κατά συνέπεια υπάρχουν 2 στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης:

- Προς τα εμπρός (forward integration)
- Προς τα πίσω (backward integration)

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Παράδειγμα



Λόγοι εφαρμογής κάθετης ολοκλήρωσης

- Έλεγχος της ποιότητας και ποσότητας αυλών και των προϊόντων.
- Μείωση του κόστους (αποθήκευση, διανομή, οικονομίες κλίμακας)
- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων
- Ύπαρξη ακριβών ή αναξιόπιστων προμηθευτών – διανομέων. Μείωση της εξάρτησης από τους προμηθευτές ή διανομείς, ιδίως εάν έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη
- Ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Χτίσιμο φραγμών εισόδου σε πιθανούς ανταγωνιστές
- Ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής
- Ταχεία ανάπτυξη του κλάδου (πρόβλεψη για αυξημένη ζήτηση προϊόντων)

Μειονεκτήματα κάθετης ολοκλήρωσης

- Μειονεκτήματα κόστους (ενδεχόμενο εμφάνισης φθηνότερων προμηθευτών ή διανομέων)
- Αποτυχία επίτευξης συνεργειών (κακός συντονισμός)
- Δυσκολία εξόδου από συγκεκριμένο κλάδο - σύνδεση με τον κλάδο και τις εξελίξεις του
- Έλλειψη τεχνογνωσίας και εμπειρίας
- Διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration)

Η επιχείρηση επιδιώκει την ανάπτυξή της μέσω της δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων ή εξαγοράς άλλων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα και στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Στόχος η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου προϊόντων και η επέκταση σε νέες αγορές.

Λόγοι εφαρμογής οριζόντιας ολοκλήρωσης

- Απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε συγκεκριμένη αγορά
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Ταχεία ανάπτυξη του κλάδου (πρόβλεψη για αυξημένη ζήτηση προϊόντων)
- Μείωση του κόστους (οικονομίες κλίμακας)
- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων
- Αξιοποίηση ευκαιριών (οικονομική δυσχέρεια ανταγωνιστών)

Μειονεκτήματα οριζόντιας ολοκλήρωσης

- Αποτυχία επίτευξης συνεργειών (κακός συντονισμός, διαφορετική κουλτούρα)
- Δυσκολία εξόδου από συγκεκριμένο κλάδο - σύνδεση με τον κλάδο και τις εξελίξεις του
- Προβλήματα σε περιπτώσεις αντιμονοπωλιακών κανονισμών της επιχείρησης

2. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (Diversification)

Διακρίνεται σε:

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

2ο Παράδειγμα

Συσχετισμένη Διαφοροποίηση

Προϊόντα διατροφής για βρέφη και παιδιά



Nan, Neslac, Βρεφικές κρέμες

Καφές (για οικιακή και επαγγελματική χρήση)

Nescafé, Λουμίδης Παπαγάλος, Nescafé Dolce Gusto, Nespresso, Buondi, Freddoccino

Στιγμιαία ροφήματα

Nesquik, Le Chocolat, Nestea

Σοκολατοειδή

Kit Kat, Crunch, Nestlé Dessert, Smarties

Προϊόντα μαγειρικής

Maggi (κύβοι, σούπες, πουρές), Νοστιμιά, Ψητονοστιμιά, Αγαπημένη Συνταγή

Νερό

Κορπή, Perrier, Contrex, S. Pellegrino, Vittel, Aqua Panna, Aqua Spring

Δημητριακά πρωινού

Fitness, Clusters, Cheerios, Cookie Crisp, Nesquik

Παγωτά

Boss, Magnum, Nirvana, Aloma, La Cremeria

Προϊόντα διατροφής κατοικίδιων ζώων

Friskies, Gourmet, Pro Plan, Tonus, Purina ONE, Felix, PVD

1^ο Παράδειγμα

Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση

Virgin Group Ltd.

Τράπεζες

Ποτά

Ταξίδια

Βιντεοπαιχνίδια

Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες

Ταινίες

Διαδίκτυο

Μουσική

Βιβλία

Ραδιόφωνο

Καλλυντικά

Κοσμήματα

Κινητά τηλέφωνα

Εμπορική διαστημικές πτήσεις



(www.virgin.com)

2^ο Παράδειγμα

Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση



- **Προβολή και Γραφικά**

Γραφικά για Προώθηση Προϊόντων & Υπηρεσιών
Μεμβράνες Vikuiti™
Προϊόντα Οδικής Σήμανσης

- **Ηλεκτρολογικά, Ηλεκτρονικά και Τηλεπικοινωνιακά**

Παραγωγή Ηλεκτρονικών
Διασυνδέσεων
Ενώσεις και Τερματισμοί
Αισθητήρες Εντοπισμού Σωλήνων και Καλωδίων
Τηλεπικοινωνίες

- **Φροντίδα Υγείας**

Ασφάλεια Τροφίμων
Nexcare™ Πρώτες Βοήθειες

- **Ασφάλεια και Προστασία**

Ασφάλεια και Προστασία Κτιρίων
Προσωπική Ασφάλεια
Προϊόντα Οδικής Σήμανσης
Συστήματα Βιβλιοθηκών (στα αγγλικά)
Προϊόντα Ασφαλείας ΜΑΠ
Μεμβράνες Υαλοπινάκων

- **Βιομηχανία Μεταφορικών Μέσων**

Βιομηχανικές Λύσεις & Προϊόντα
Αεροδιαστημική
Προϊόντα Οδικής Σήμανσης
Λύσεις & Προϊόντα Auto Care

- **Κατασκευές και Βιομηχανία**

Βιομηχανικές Λύσεις & Προϊόντα
Λύσεις Καθαρισμού και Φροντίδας
Συστήματα Λείανσης
Μεμβράνες Αυτοκινήτου
Προϊόντα Προστασίας έναντι Διάβρωσης
Ταινίες και Κόλλες
Μεμβράνες Υαλοπινάκων

- **Προϊόντα Γραφείου**

Εργονομικά Προϊόντα
Προϊόντα Εποπτικών Μέσων και Παρουσιάσεων
Λύσεις Οργάνωσης, Αυτοκόλλητα Προϊόντα και Ταινίες
Pocket Projectors
Post-it® Προϊόντα
Τυπωμένα Post-it® Προϊόντα
Scotch® Ταινίες

- **Ιδέες και Λύσεις για το σπίτι και τον ελεύθερο χρόνο**

Περιποίηση Σκαφών
Καθαρισμός και Φροντίδα
Nexcare@trade; Πρώτες Βοήθειες
Λύσεις Οργάνωσης, Αυτοκόλλητα Προϊόντα και Ταινίες
Γυαλόχαρτα και Λειαντικά
Προϊόντα Scotch®
Αντηλιακές Μεμβράνες Αυτοκινήτων
Futuro™ Live More
Μεμβράνες Υαλοπινάκων

(www.solutions.3m.com)

Πότε ενδείκνυται η Συσχετισμένη Διαφοροποίηση

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

Πότε ενδείκνυται η Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση

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

3. Συγκέντρωση - Διείσδυση αγοράς

η επιχείρηση αποφασίζει να εστιάσει τις προσπάθειές της στην περαιτέρω ανάπτυξη (αύξηση μεριδίου αγοράς) ενός προϊόντος ή μιας αγοράς κλπ. με την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και ικανοτήτων της

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με 3 τρόπους:

- με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υφιστάμενους πελάτες
αύξηση ποσοτήτων αγοράς από καταναλωτές
αύξηση του ρυθμού απαξίωσης του προϊόντος
παροχή κινήτρων τιμής για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων
μείωση του μεγέθους του προϊόντος
διαφήμιση τυχόν νέων χρήσεων του προϊόντος
- με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών
διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή
ενίσχυση προσπαθειών προώθησης του προϊόντος
προσφορά χαμηλότερης τιμής
- με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος
υποκίνηση δοκιμαστική χρήση μέσω δειγμάτων ή κουπονιών
διαφήμιση τυχόν νέων χρήσεων του προϊόντος

Πότε ενδείκνυται η Συγκέντρωση - Διείσδυση αγοράς

- η αγορά δεν είναι κορεσμένη
- υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υφιστάμενους καταναλωτές
- τα μερίδια αγοράς της επιχείρησης μειώνονται ενώ η αγορά αναπτύσσεται
- οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών
- επιδιώκονται εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών

4. Ανάπτυξη αγοράς

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

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με :

- ανάπτυξη νέων γεωγραφικών αγορών
- προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς
- είσοδο σε νέα κανάλια διανομής

Πότε ενδείκνυται η Ανάπτυξη αγοράς

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

5. Ανάπτυξη προϊόντων

αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων

Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με 3 τρόπους:

- Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά προϊόντων

Για παράδειγμα τροποποιεί το χρώμα, τον ήχο ή το σχήμα, μεγεθύνει το προϊόν ή προσπαθεί να πετύχει συνδυασμό γεύσεων ή ιδεών.

- Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος.
- Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής (Turnaround/retrenchment strategies)

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



Συνηθισμένοι παράγοντες παρακμής επιχειρήσεων

Εσωτερικοί

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

Εξωτερικοί

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

Αρνητικές συνέπειες Στρατηγικών Διάσωσης

- *Επιπτώσεις στην οργανωσιακή λειτουργία*
- *Επιπτώσεις στο εργασιακό ηθικό και την παρακίνηση*
- *Επιπτώσεις στην παραγωγικότητα*
- *Επιπτώσεις στις σχέσεις με τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων*

Στρατηγικές Διάσωσης - Κατηγορίες

- Στρατηγική ανόρθωσης (Turnaround)

Διακρίνεται σε:

Συρρίκνωση (Downsizing)

Σταθεροποίηση (Stabilization)

Αναδόμηση (Rebuilding)

- Στρατηγική απο-επένδυσης (Divestiture)
- Στρατηγική αιχμαλωσίας (Captive)
- Στρατηγική ρευστοποίησης (Liquidation)

Στάδια Στρατηγικής Ανόρθωσης

Προσπάθεια της επιχείρησης να ανακόψει την πτώση μέσω της μετακίνησης της προς νέα γραμμή παραγωγής ή μέσω της ριζικής αναδιόρθωσης των λειτουργιών της

A. Το στάδιο της συρρίκνωσης – σμίκρυνσης (downsizing)

Ενέργειες:

- Αντικατάσταση υψηλόβαθμων στελεχών
- Μείωση κόστους (downsizing)
- Επανεστίαση – επιλογή πεδίων δράσης
- Επανεξέταση χαρτοφυλακίου προϊόντων
- Επαναξιολόγηση πελατών
- Επαναδιαπραγμάτευση χρέους
- Εξωτερική ανάθεση επιμέρους λειτουργιών

B. Το στάδιο της σταθεροποίησης (stabilization)

Γ. Το στάδιο της αναδόμησης (rebuilding)

Στρατηγική από-επένδυσης

περιλαμβάνει την πώληση τμήματος/των ή δραστηριότητας/των της επιχείρησης

Εφαρμόζεται όταν:

- η στρατηγική ανόρθωσης δεν έφερε ουσιαστικά αποτελέσματα
- ένα τμήμα απαιτεί πόρους που η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτό
- μια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν συμβαδίζει με το μακροχρόνιο όραμα της επιχείρησης
- η επιχείρηση θέλει να αποφύγει τις αυστηρές ποινές των αντιμονοπωλιακών νόμων (θυσιάζει μερίδιο αγοράς)

Στρατηγική Αιχμαλωσίας

η επιχείρηση επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών δραστηριοτήτων της και να γίνει μερικώς ή πλήρως εξαρτώμενη από μία άλλη επιχείρηση βάσει ενός μακροχρόνιου συμβολαίου που δεσμεύει τα συμβαλλόμενα μέρη

οι «αιχμάλωτες» επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται πλέον με τις απαιτήσεις των συνεργατών τους

Στρατηγική Ρευστοποίησης

οι προσπάθειες ανόρθωσης, απο-επένδυσης ή αιχμαλωσίας της επιχείρησης απέτυχαν και η χρεωκοπία είναι γεγονός. Η επιχείρηση τερματίζει τη λειτουργία της, αποσύρεται από την αγορά και πουλάει τα περιουσιακά της στοιχεία

(μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμός κτιρίων, τεχνογνωσία, ευρεσιτεχνίες, ηλεκτρονικοί υπολογιστές) στην παρούσα αξία τους

Η επιχείρηση πληρώνει τις υποχρεώσεις της και διανέμει το υπόλοιπο ποσό στους μετόχους της

Διαδικασία εκκαθάρισης

