

Κεφάλαιο 7

Επιλογή Στρατηγικής: Εταιρική Στρατηγική

Στο κεφάλαιο αυτό:

- ✓ Θα ασχοληθούμε με την στρατηγική σε «εταιρικό επίπεδο» (corporate level strategy)
- ✓ Θα αναφερθούμε στις «εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» ή «στρατηγικές κατευθύνσεις» μιας επιχείρησης
- ✓ Θα κάνουμε λόγο για τον τρόπο επιλογής συγκεκριμένων αγορών ή κλάδων στους οποίους μπορεί να αναπτυχθεί μια επιχείρηση

Εταιρικές Στρατηγικές ή Στρατηγικές κατευθύνσεις (Corporate Level Strategies)

Τι είναι η «εταιρική στρατηγική»;

**Στο σημείο αυτό, θα χρησιμοποιούμε δύο ορισμούς για
να σκιαγραφήσουμε το περιεχόμενο της...**

Εταιρικές Στρατηγικές ή Στρατηγικές κατευθύνσεις (Corporate Level Strategies)

Πρώτος ορισμός, (*Barney, 1997*):

Η «εταιρική στρατηγική» έχει να κάνει με την προσπάθεια της επιχείρησης να επεκτείνει την εφαρμογή των πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει, και που την οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε περισσότερους κλάδους και αγορές, πέρα από τον κλάδο ή την αγορά που ξεκίνησε τις δραστηριότητές της όταν πρωτοεμφανίστηκε.

Εταιρικές Στρατηγικές ή Στρατηγικές κατευθύνσεις (Corporate Level Strategies)

Δεύτερος ορισμός, (Collis and Montgomery, 1997):

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

Εταιρικές Στρατηγικές ή Στρατηγικές κατευθύνσεις (Corporate Level Strategies)

Γενικά, η «εταιρική στρατηγική»:

- ✓ Είναι υπεύθυνη για την επέκταση της μητρικής εταιρίας σε νέες αγορές και κλάδους
- ✓ Είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό όλων των διαφορετικών δραστηριοτήτων που διαθέτει η μητρική εταιρία στο χαρτοφυλάκιο της
- ✓ Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην δημιουργία οικονομικής αξίας, μέσω της δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε διαφορετική δραστηριότητα (Σ.Ε.Μ)

Οι πέντε παράγοντες της «εταιρικής στρατηγικής»

Οι παράγοντες που καθορίζουν το περιεχόμενο κάθε «εταιρικής στρατηγικής» παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



Οι πέντε παράγοντες της «εταιρικής στρατηγικής»

1) Το όραμα της επιχείρησης

Αποτελεί πηγή έμπνευσης και πρόκλησης όλου του προσωπικού

2) Οι στόχοι της επιχείρησης

Στους στόχους της επιχείρησης περιλαμβάνονται όλοι οι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι που πρέπει να πετύχει ο οργανισμός κατά την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής

Οι πέντε παράγοντες της «εταιρικής στρατηγικής»

3) Οι πόροι της επιχείρησης

Οι ξεχωριστοί και μοναδικοί πόροι κάθε οργανισμού βρίσκονται στη βάση κάθε «εταιρικού πλεονεκτήματος»

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

Οι πέντε παράγοντες της «εταιρικής στρατηγικής»

4) Η οργανωτική σχεδίαση της επιχείρησης (οργανωτική δομή, συστήματα, διαδικασίες)

Γνωρίζοντας ότι οι πόροι και οι ικανότητες ενός οργανισμού δεν βρίσκονται μόνο σε εταιρικό επίπεδο, η μητρική εταιρία:

α) Μεταφέρει και συντονίζει τους πόρους μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων της (Σ.Ε.Μ)

β) Ελέγχει την διαδικασία λήψης αποφάσεων των θυγατρικών της επιχειρήσεων (Σ.Ε.Μ)

Οι πέντε παράγοντες της «εταιρικής στρατηγικής»

5) Διαφορετικές δραστηριότητες

Ο τελευταίος (πέμπτος) παράγοντας της εταιρικής στρατηγικής, αφορά τις αγορές ή κλάδους ανάπτυξης του οργανισμού και τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που θα υιοθετηθούν από κάθε

Σ.Ε.Μ

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

**Σχηματικά, οι «εναλλακτικές εταιρικές
στρατηγικές» (ή «στρατηγικές κατευθύνσεις») μιας
επιχείρησης παριστάνονται ως εξής:**

(α) Συγγενική
Ανάπτυξη

(β) Συγγενική
Διαφοροποίηση

(γ) Μη Συγγενική
Διαφοροποίηση

ΠΡΟΪΟΝ

υπάρχον

νέο

υπάρχουσα

Αποχώρηση
Σταθεροποίηση
Διείσδυση σε
Αγορές

Ανάπτυξη
Προϊόντος

Α
Γ
Ο
Ρ
Α

νέα

Ανάπτυξη
Αγοράς

Διαφοροποίηση
(Συγγενική
Μη Συγγενική)

Κάθετη προς τα πίσω



Οριζόντια

Κάθετη προς τα εμπρός

Οικονομικό Όφελος



Ικανότητες
και πόροι

Κίνδυνος

Οράματα
Ανώτατης
Διοίκησης

Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές ή στρατηγικές κατευθύνσεις μιας επιχείρησης

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(α) Στρατηγικές «συγγενικής ανάπτυξης»

(α.1) Στρατηγική της αποχώρησης

Εφαρμόζεται όταν:

✓ Υπάρχει αδυναμία αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των πόρων ή αδυναμία αποτελεσματικής αντιμετώπισης του ανταγωνισμού

✓ Η αποχώρηση θα απελευθερώσει πόρους που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή προϊόντων με μεγαλύτερη κερδοφορία

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(α) Στρατηγικές «συγγενικής ανάπτυξης»

(α.2) Στρατηγική της σταθεροποίησης

Απαιτεί αλλαγές στην λειτουργία και όχι στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(α) Στρατηγικές «συγγενικής ανάπτυξης»

(α.2) Στρατηγική της σταθεροποίησης

Ανάλογα με την ωριμότητα της αγοράς, έχουμε:

i) Σταθεροποίηση σε «αναπτυσσόμενες» αγορές

Ο σκοπός είναι η διατήρηση του ποσοστού του μεριδίου αγοράς κάθε φορά που ο συνολικός κλάδος αναπτύσσεται

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(α) Στρατηγικές «συγγενικής ανάπτυξης»

(α.2) Στρατηγική της σταθεροποίησης

Ανάλογα με την ωριμότητα της αγοράς, έχουμε:

ii) Σταθεροποίηση σε «ώριμες» αγορές

Δίνετε έμφαση:

- ✓ στην ποιότητα
- ✓ στην διαφήμιση των προϊόντων
- ✓ στην μείωση του κόστους

ΣΤΟΧΟΣ: δημιουργία «εμποδίων εισόδου» και διατήρηση του μεριδίου αγοράς

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(α) Στρατηγικές «συγγενικής ανάπτυξης»

(α.2) Στρατηγική της σταθεροποίησης

Ανάλογα με την ωριμότητα της αγοράς, έχουμε:

iii) Σταθεροποίηση σε «παρακμάζουσες» αγορές

Απαιτούνται σημαντικές αλλαγές από τις επιχειρήσεις (μείωση του κόστους, εύρεση νέων προμηθευτών, αγορά πελατολογίου επιχειρήσεων που κλείνουν κ.α)

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(α) Στρατηγικές «συγγενικής ανάπτυξης»

(α.3) Στρατηγική διείσδυσης σε αγορές (υπάρχον προϊόν/υπάρχουσα αγορά»)

Με τον όρο «διείσδυση σε αγορές» εννοούμε την ανάπτυξη δραστηριοτήτων εκ μέρους της επιχείρησης για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στις αγορές που ήδη λειτουργεί

Όλα όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα για την στρατηγική σταθεροποίησης μπορεί να εφαρμοστούν και εδώ

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(α) Στρατηγικές «συγγενικής ανάπτυξης»

(α.4) Στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων (νέο προϊόν/ ίδια αγορά)

Η επιχείρηση προσφέρει συνεχώς νέα προϊόντα λόγω της διαρκούς μεταβολής και της αύξησης των αναγκών των καταναλωτών

Συνεπώς, οι ικανότητες του τμήματος Ε&Α, καθώς και οι ικανότητες ανάλυσης των αναγκών των καταναλωτών αποκτούν μεγάλη σημασία

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(α) Στρατηγικές «συγγενικής ανάπτυξης»

(α.5) Στρατηγική ανάπτυξης αγορών (υπάρχον προϊόν/ νέα αγορά)

Η στρατηγική ανάπτυξης αγορών μπορεί να πραγματοποιηθεί ταυτόχρονα με την στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων, διότι η μετακίνηση της επιχείρησης σε νέα αγορά ή τμήμα αγοράς μπορεί να απαιτεί συγχρόνως την ανάπτυξη ορισμένων διαφοροποιημένων προϊόντων από τις ήδη υπάρχουσες οικογένειες προϊόντων

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(α) Στρατηγικές «συγγενικής ανάπτυξης»

(α.5) Στρατηγική ανάπτυξης αγορών (υπάρχον προϊόν/ νέα αγορά)

Η στρατηγική αυτή, μπορεί να υλοποιηθεί με τρεις τρόπους:

- ✓ Επέκταση σε νέα τμήματα αγορών
- ✓ Εκμετάλλευση υπαρχουσών προϊόντων με άλλο τρόπο
- ✓ Γεωγραφική επέκταση

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(β) Στρατηγικές «συγγενικής διαφοροποίησης»

Συγγενική Διαφοροποίηση = αλλαγή αγορών και προϊόντων
μέσα στα πλαίσια του γενικού κλάδου που
δραστηριοποιείται η επιχείρηση

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(β) Στρατηγικές «συγγενικής διαφοροποίησης»

(β.1) Κάθετης ολοκλήρωσης ή διαφοροποίησης

Την στρατηγική αυτή κατεύθυνση υιοθετούν οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να απλωθούν είτε στις «προς τα πίσω» αγορές για τον καλύτερο έλεγχο και την εξασφάλιση των α' υλών ή στις «προς τα εμπρός» αγορές για τον έλεγχο και εξασφάλιση των τελικών καταναλωτών

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(β) Στρατηγικές «συγγενικής διαφοροποίησης»

(β.2) Οριζόντιας ολοκλήρωσης ή διαφοροποίησης

Συμβαίνει όταν μια επιχείρηση διευρύνει τη γκάμα προϊόντων της στην ήδη υπάρχουσα αγορά, ή διευρύνει τον έλεγχό της σε ανταγωνιστές αγοράζοντας τις επιχειρήσεις τους

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(β) Στρατηγικές «συγγενικής διαφοροποίησης»

(β.3) Εσωστρεφούς διαφοροποίησης

Συμβαίνει όταν η επιχείρηση αποφασίζει να κατασκευάσει νέα προϊόντα, που είναι ίδια σχεδόν τεχνολογικά με τα ήδη υπάρχοντα, και να τα προωθήσει σε νέους πελάτες, παρόμοιους με τους ήδη υπάρχοντες

«Εναλλακτικές εταιρικές στρατηγικές» μιας επιχείρησης

(γ) Μη «συγγενική διαφοροποίηση»

Αυτό το είδος της διαφοροποίησης υλοποιείται από εκείνη την εταιρία που έχει δραστηριότητες σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, με διαφορετικά προϊόντα, διαφορετική τεχνολογία και διαφορετικές αγορές, που δεν έχουν καμία ομοιότητα μεταξύ τους

Εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών

Για κάθε στρατηγική κατεύθυνση υπάρχουν διαφορετικοί μέθοδοι υλοποίησής της. Μπορούμε να διαχωρίσουμε τις εναλλακτικές μεθόδους υλοποίησης των στρατηγικών κατευθύνσεων σε τρεις τύπους:

(α) της εσωτερικής ανάπτυξης,

(β) της εξωτερικής ανάπτυξης με την αγορά ή / και συγχώνευση άλλων επιχειρήσεων και

(γ) της εξωτερικής ανάπτυξης μέσω κοινής δράσης ή των στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις.

Εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών

(α) Μέθοδος της εσωτερικής ανάπτυξης

Εφαρμόζεται, κυρίως, όταν η επιχείρηση επιθυμεί να παράγει προϊόντα που απαιτούν (νέα) υψηλή τεχνογνωσία.

Η τεχνογνωσία αυτή, είναι σημαντικό να αποκτηθεί από την ίδια την επιχείρηση, έτσι ώστε να αναπτύξει τις δικές της «βασικές δεξιότητες» και «διακριτές ικανότητες» που θα την οδηγήσουν με την πάροδο του χρόνου σε (διατηρήσιμο) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών

(β) Μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης με την εξαγορά ή/ και συγχώνευση άλλων επιχειρήσεων

Η παραπάνω λύση προτείνεται όταν:

✓ Το κόστος αγοράς μιας υπάρχουσας επιχείρησης είναι μικρότερο από το κόστος δημιουργίας μιας νέας από την ίδια την επιχείρηση (εσωτερική ανάπτυξη)

✓ Η στρατηγική της «μη συγγενικής διαφοροποίησης» πρέπει να εφαρμοστεί άμεσα

✓ Ο κίνδυνος δημιουργίας νέας επιχείρησης είναι μεγαλύτερος από την αγορά μιας υπάρχουσας

Εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών

(γ) Μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης μέσω συνεργασιών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις

Η μέθοδος ανάπτυξης αυτή, έχει βρει μεγάλη εφαρμογή τα τελευταία χρόνια, λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς και της όξυνσης του ανταγωνισμού.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που συνεργάζονται, κλείνουν συνήθως συμφωνίες με τις οποίες τυπικά παραμένουν ανεξάρτητοι οργανισμοί. Αναπτύσσονται όμως στενές σχέσεις συνεργασίας ανάμεσα τους.

Εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών

(γ) Μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης μέσω συνεργασιών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις

Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών είναι:

✓ **Κοινοπραξίες (*Joint Ventures*)**

Από κοινού ίδρυση νέας εταιρίας, ανεξάρτητης από αυτές που την ιδρύουν

✓ **Κοινοπραξίες (*Consortia*)**

Από κοινού ίδρυση νέας εταιρίας, ανεξάρτητης από αυτές που την ιδρύουν, η οποία έχει συγκεκριμένο σκοπό και χρονική διάρκεια

Εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών

(γ) Μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης μέσω συνεργασιών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις

Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών είναι:

✓ **Δίκτυα (*Networks*)**

Πρόκειται για άτυπες συνεργασίες επιχειρήσεων, κατά τις οποίες δεν δημιουργούνται επίσημες σχέσεις προερχόμενες από συμβόλαια

✓ **Ευκαιριακές συμμαχίες**

Πρόκειται ουσιαστικά για «δίκτυα» που είναι εστιασμένα σε ένα συγκεκριμένο σκοπό (κοινή διαφήμιση, κοινή αγορά α' υλών)

Εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών

(γ) Μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης μέσω συνεργασιών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις

Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών είναι:

✓ **Άδειες χρήσης (*Licensing*)**

Χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας σε μια επιχείρηση που θέλει να κατασκευάσει το προϊόν (έναντι αμοιβής)

✓ **Παραχωρήσεις δικαιωμάτων (*Franchising*)**

Πολύ γνωστή μέθοδος συνεργασιών, μεγαλύτερο παράδειγμα οι αλυσίδες fast- food

Εναλλακτικές μέθοδοι υλοποίησης των στρατηγικών

(γ) Μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης μέσω συνεργασιών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις

Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών είναι:

✓ **Υπεργολαβίες (*Subcontracting*)**

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την συμφωνία με άλλες επιχειρήσεις, που θα αναλάβουν την παραγωγή ορισμένων τμημάτων του τελικού προϊόντος ή την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, έναντι ορισμένης αμοιβής (π.χ αυτοκινητοβιομηχανίες, μεγάλες κατασκευαστικές επιχειρήσεις)

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Κάθε επιχείρηση έχει τρεις επιλογές επέκτασης των δραστηριοτήτων της:

A. Γεωγραφική επέκταση

B. Επέκταση κατά μήκος του συστήματος αλυσίδας αξίας (δηλαδή κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση)

Γ. Επέκταση σε νέες αγορές και καταναλωτές

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Η (α) γεωγραφική επέκταση και η (γ) επέκταση σε νέες αγορές και κλάδους ομοιάζουν μεταξύ τους και έχουν να κάνουν, κυρίως, με την εκμετάλλευση κοινών πόρων και ικανοτήτων και την ανάπτυξη νέων

Η (β) επέκταση, όμως, κατά μήκος της αλυσίδας αξίας αφορά τη πιθανή σύνδεση μεταξύ των διαφορετικών σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας, το κάθε ένα από τα οποία ονομάζεται «εμπορική συναλλαγή»

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Για να αποφασίσει μια εταιρία την επέκταση της σε οποιαδήποτε από τις τρεις διαστάσεις του φάσματος που αναφέρθηκαν, θα πρέπει να αποφανθεί σχετικά με (α) το κόστος παραγωγής και το (β) κόστος διοίκησης

(α) Το κόστος παραγωγής αφορά την πιθανότητα δημιουργία αξίας στη νέα αγορά ή κλάδο που θα επεκταθεί η επιχείρηση

(β) Το κόστος διοίκησης αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να διοικήσει αποτελεσματικά την επιχείρηση που θα δημιουργήσει ή θα αποκτήσει σε κάποια νέα αγορά ή κλάδο

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Στη συνέχεια, θα προχωρήσουμε σε μια περιγραφή των δύο αναλύσεων που κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εκτελέσει, πριν αποφασίσει την επέκταση των δραστηριοτήτων της σε οποιαδήποτε από τις τρεις διαστάσεις του φάσματος

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Α. Οριζόντια επέκταση και «κόστος παραγωγής»

Υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους μπορεί να δημιουργηθεί αξία σε μια νέα δραστηριότητα:

(α) Η μητρική εταιρία διαθέτει πόρους και ικανότητες που μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της νέας θυγατρικής της επιχείρησης

(β) Οι πόροι και ικανότητες του ομίλου (μητρική & θυγατρικές) μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο εκμετάλλευσης από την νέα θυγατρική επιχείρηση (το φαινόμενο ονομάζεται εκμετάλλευση «οικονομιών φάσματος»)

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Α. Οριζόντια επέκταση και «κόστος παραγωγής»

Βέβαια, για να αποφασιστεί η επέκταση ή μη του φάσματος των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, υπάρχει ένα ακόμα ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί:

Κατά πόσο μπορεί η νέα δραστηριότητα να διοικηθεί σωστά με την οργανωτική δομή και τα συστήματα που ήδη διαθέτει η εταιρεία;

Εάν δεν μπορεί, τότε η καλύτερη λύση θα ήταν η πώληση ή ενοικίαση των πόρων και ικανοτήτων της εταιρείας σε τρίτη επιχείρηση που διαθέτει το κατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο για να τις εκμεταλλευτεί

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Α. Οριζόντια επέκταση και «κόστος παραγωγής»

Το ΠΩΣ συνδέονται οι 3 αυτοί παράγοντες μεταξύ τους (Πόροι, Διαφορετικές Δραστηριότητες και Οργανωτική Σχεδίαση) καθορίζει και την επέκταση ή μη του φάσματος των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Α. Οριζόντια επέκταση και «κόστος παραγωγής»

Σύνδεση πρώτη: μεταξύ πόρων και δραστηριοτήτων

Οι πόροι της επιχείρησης χωρίζονται σε (α) γενικούς και (β) ειδικούς πόρους:

(α) γενικοί πόροι: ύπαρξη αναγκαίων κεφαλαίων, αποτελεσματικό management κτλ

(β) ειδικοί πόροι: τεχνογνωσία, συστήματα, διαδικασίες κτλ

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Α. Οριζόντια επέκταση και «κόστος παραγωγής»

Σύνδεση πρώτη: μεταξύ πόρων και δραστηριοτήτων

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

✓ Οι ειδικοί πόροι συνεισφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διότι είναι δύσκολοι και δαπανηροί στην μίμηση τους, επειδή είτε είναι «κοινωνικά πολύπλοκοι», είτε υπάρχει αιτιολογική ασάφεια μεταξύ αυτών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

✓ Η διείσδυση σε μια νέα δραστηριότητα πρέπει να συνδέεται άμεσα με την επιλογή «γενικής στρατηγικής» που να γνωρίζει η εταιρία και να μπορεί συνεπώς να εφαρμόσει αποτελεσματικά

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Α. Οριζόντια επέκταση και «κόστος παραγωγής»

Σύνδεση δεύτερη: μεταξύ υπαρχόντων και νέων δραστηριοτήτων

Η σύνδεση αυτή αναφέρεται στην εκμετάλλευση «οικονομιών φάσματος» μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Η ανάλυση «οικονομιών φάσματος» απαιτεί τη λεπτομερή εξέταση όλων των πιθανών συνδέσεων των ενεργειών του συστήματος αλυσίδας αξίας, ώστε να βρεθούν τα κόστη εκείνα που μπορούν να «μοιραστούν» σε πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες (π.χ ίδιες ενέργειες Μάρκετινγκ, πωλήσεων κτλ)

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

A. Οριζόντια επέκταση και «κόστος παραγωγής»

Σύνδεση τρίτη: μεταξύ δραστηριοτήτων και οργανωτικής σχεδίασης

Η σύνδεση αυτή έχει σχέση με δύο διερευνήσεις:

(α) Την εξέταση του βαθμού προσαρμογής μεταξύ της νέας δραστηριότητας και της εταιρικής οργάνωσης που υπάρχει (οργανωτική δομή, συστήματα, διαδικασίες)

Η κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να προσαρμοστεί μέσα στο «γενικό πλαίσιο» ελέγχου και τρόπου ανάπτυξης- εκμετάλλευσης των πόρων και ικανοτήτων που έχει επιλέξει η μητρική εταιρία για το συντονισμό και έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων της

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

A. Οριζόντια επέκταση και «κόστος παραγωγής»

Σύνδεση τρίτη: μεταξύ δραστηριοτήτων και οργανωτικής σχεδίασης

Η σύνδεση αυτή έχει σχέση με δύο διερευνήσεις:

(β) Την εξέταση του βαθμού προσαρμογής μεταξύ της νέας δραστηριότητας και των στελεχών της με της «επικρατούσα λογική» των στελεχών της κεντρικής διοίκησης ή της μητρικής εταιρίας

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Η κάθετη επέκταση των εταιριών έχει σχέση με το παρακάτω ερώτημα:

Γιατί μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί σε μια δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας και να μην παραχωρήσει τους πόρους της σε τρίτους (μέσω κάποιας εμπορικής συμφωνίας), ώστε να εκμεταλλευτεί την δημιουργούμενη αξία στη νέα δραστηριότητα χωρίς την φυσική της ανάμειξη σε αυτήν;

Στην ερώτηση αυτή προσπαθεί να δώσει απάντηση ο κλάδος της «οργανωσιακής οικονομικής» μέσα από την σύγκριση του κόστους διοίκησης των δύο μορφών οικονομικής οργάνωσης: της αγοράς (εμπορική συμφωνία) και της ιεραρχίας (απόκτηση)

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Γενικά, μπορούμε να πούμε, ότι κάθε διαφορετική ενέργεια (δραστηριότητα) της αλυσίδας αξίας θα πρέπει να εκτελείται μέσα στην επιχείρηση και να μην αφήνεται να διαμορφωθεί από την αγορά, όταν η διαχείριση της συγκεκριμένης ενέργειας μέσω της εταιρικής ιεραρχίας, είναι περισσότερο αποδοτική από την περίπτωση διαχείρισής της από το σύστημα τιμών της αγοράς

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την απόφαση της κάθετης ολοκλήρωσης με την παρουσίαση του παρακάτω διαγράμματος:

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Η σταδιακή ανάλυση και απάντηση σε κάθε μια από τις τρεις ερωτήσεις του διαγράμματος, θα οδηγήσει την κάθε επιχείρηση να πάρει την σωστή απόφαση σχετικά με την ένταξη μιας νέας δραστηριότητας (ή εμπορικής συναλλαγής) μέσα στην υπάρχουσα οργανωτική της δομή (την ιεραρχία) ή την ανάθεση της σε τρίτους μέσω κάποιας μορφής εμπορικής συμφωνίας

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Ερώτηση 1: Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οικειοποίησης της δημιουργούμενης αξίας στη νέα δραστηριότητα;

Αφού μια επιχείρηση εντοπίσει τις δραστηριότητες εκείνες του συστήματος αλυσίδας αξίας που έχουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες παραγωγής αξίας:

✓ Αποφεύγει να προσθέσει στο χαρτοφυλάκιο της δραστηριότητες που προσφέρουν χαμηλή κερδοφορία (μικρή παραγωγή αξίας)

✓ Αποφεύγει να προσθέσει στο χαρτοφυλάκιο της δραστηριότητες υψηλής κερδοφορίας, για τις οποίες όμως δεν διαθέτει τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες για να εκμεταλλευτεί (δεν θα μπορέσει να παράγει την μέγιστη αξία)

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Ερώτηση 1: Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οικειοποίησης της δημιουργούμενης αξίας στη νέα δραστηριότητα;

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

Οι πηγές που δημιουργούν την μεγαλύτερη αξία σε ένα κλάδο βρίσκονται συνήθως σε λίγους πόρους και ικανότητες. Η επιχείρηση που τους έχει, θα εισπράξει το μεγαλύτερο μέρος της προστιθέμενης αξίας του κλάδου και συνεπώς δεν έχει λόγο να ασχολείται με άλλες δραστηριότητες. Οπότε, τις δραστηριότητες αυτές μπορεί να παραχωρήσει με υπογραφή εμπορικής συμφωνίας σε άλλη επιχείρηση.

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Ερώτηση 1: Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οικειοποίησης της δημιουργούμενης αξίας στη νέα δραστηριότητα;

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

Όταν πολλά στάδια της «αλυσίδας αξίας» απαιτούν σημαντικούς πόρους και ικανότητες, η καλύτερη λύση είναι οι «στρατηγικές συμμαχίες» (οικονομική οργάνωση αγοράς)

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Ερώτηση 2: Υπάρχει αυξημένο κόστος «εμπορικής συναλλαγής»;

Εμπορική συναλλαγή υπάρχει όταν: «ένα αγαθό ή μια υπηρεσία μεταφέρεται κατά μήκος μιας νοητής γραμμής με ξεχωριστά τεχνολογικά χαρακτηριστικά»

Τα κόστη που περιλαμβάνει μια «εμπορική συναλλαγή» περιλαμβάνουν τόσο το άμεσο **κόστος παραγωγής** του προϊόντος ή της υπηρεσίας όσο και το έμμεσο **κόστος διοίκησης**, το οποίο συνδέεται με τις προσπάθειες της επιχείρησης για την ολοκλήρωση της «εμπορικής συναλλαγής» και είναι σαφώς μεγαλύτερο από το «κόστος παραγωγής»

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Ερώτηση 2: Υπάρχει αυξημένο κόστος «εμπορικής συναλλαγής»;

Το κόστος «εμπορικής συναλλαγής» μεγαλώνει όταν:

- ✓ Η «εμπορική συναλλαγή» είναι μακράς διάρκειας
- ✓ Η «εμπορική συναλλαγή» απαιτεί πολύ εξειδικευμένες επενδύσεις παγίων
- ✓ Η «εμπορική συναλλαγή» πραγματοποιείται με μεγάλη συχνότητα σε κλάδους με μεγάλη αβεβαιότητα

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Ερώτηση 2: Υπάρχει αυξημένο κόστος «εμπορικής συναλλαγής»;

Όταν το κόστος της «εμπορικής συναλλαγής» μεγαλώνει, η κάθετη ολοκλήρωση γίνεται αναγκαία, ακόμη και αν η επιχείρηση δεν αναμένει οικονομικά οφέλη από την ένταξη μιας νέας δραστηριότητας στην ιεραρχία της

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Ερώτηση 3: Η επιχείρηση αποσκοπεί στον ευκολότερο συντονισμό των στελεχών της ή επιθυμεί να δίνει στα στελέχη της υψηλά κίνητρα;

Το «κόστος υπηρεσίας» ή agency cost

Είναι το κόστος που προέρχεται από την δημιουργία μηχανισμών (οργανωτική δομή, συστήματα, διαδικασίες) με σκοπό τον περιορισμό της συμπεριφοράς των υφισταμένων (agents) που δεν ωφελεί την επιχείρηση (π.χ πρόταση χαμηλού κινδύνου/ χαμηλών επιδόσεων επενδύσεων που εξασφαλίζουν από τον κίνδυνο της απώλειας της θέσης εργασίας)

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Ερώτηση 3: Η επιχείρηση αποσκοπεί στον ευκολότερο συντονισμό των στελεχών της ή επιθυμεί να δίνει στα στελέχη της υψηλά κίνητρα;

Μορφή οργάνωσης αγοράς: Παρέχει υψηλά κίνητρα σε κάθε άτομο για να εργαστεί με όλες τις δυνάμεις και τις ικανότητες του για να λάβει όλη την αξία που θα παράγει ο ίδιος (π.χ στις συμφωνίες franchising, ο franchise holder έχει υψηλά κίνητρα για να εργαστεί με ένταση)

Μορφή οργάνωσης ιεραρχίας: Ζητούμενο είναι ο συντονισμός ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες δραστηριότητες που βρίσκονται κατά μήκος της «αλυσίδας αξίας»

Ιεραρχία

Αγορά

Οφέλη

Αποτελεσματικότερος
συντονισμός
δραστηριοτήτων

Υψηλά ατομικά κίνητρα
Αποδοτική διαχείριση
πληροφοριών

Αδυναμίες

Χαμηλά ατομικά
κίνητρα υφισταμένων

Υψηλό «κόστος
υπηρεσίας»

Πιθανότητα
εκμετάλλευσης του ενός
μέρους από το άλλο
(υψηλό κόστος
«εμπορικής
συναλλαγής»)

Πιθανότητα δημιουργίας
αντικρουόμενων
συμφερόντων (κινήτρων)
μεταξύ των δύο
συμβαλλόμενων μερών
(δύναμη αγοράς)

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

B. Κάθετη επέκταση και «κόστος διοίκησης»

Ανάμεσα στις δύο μορφές οικονομικής οργάνωσης (αγοράς– ιεραρχίας), υπάρχει ένα μεγάλο κενό διάστημα, το οποίο περιλαμβάνει ενδιάμεσες μορφές οικονομικής οργάνωσης, όπως φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



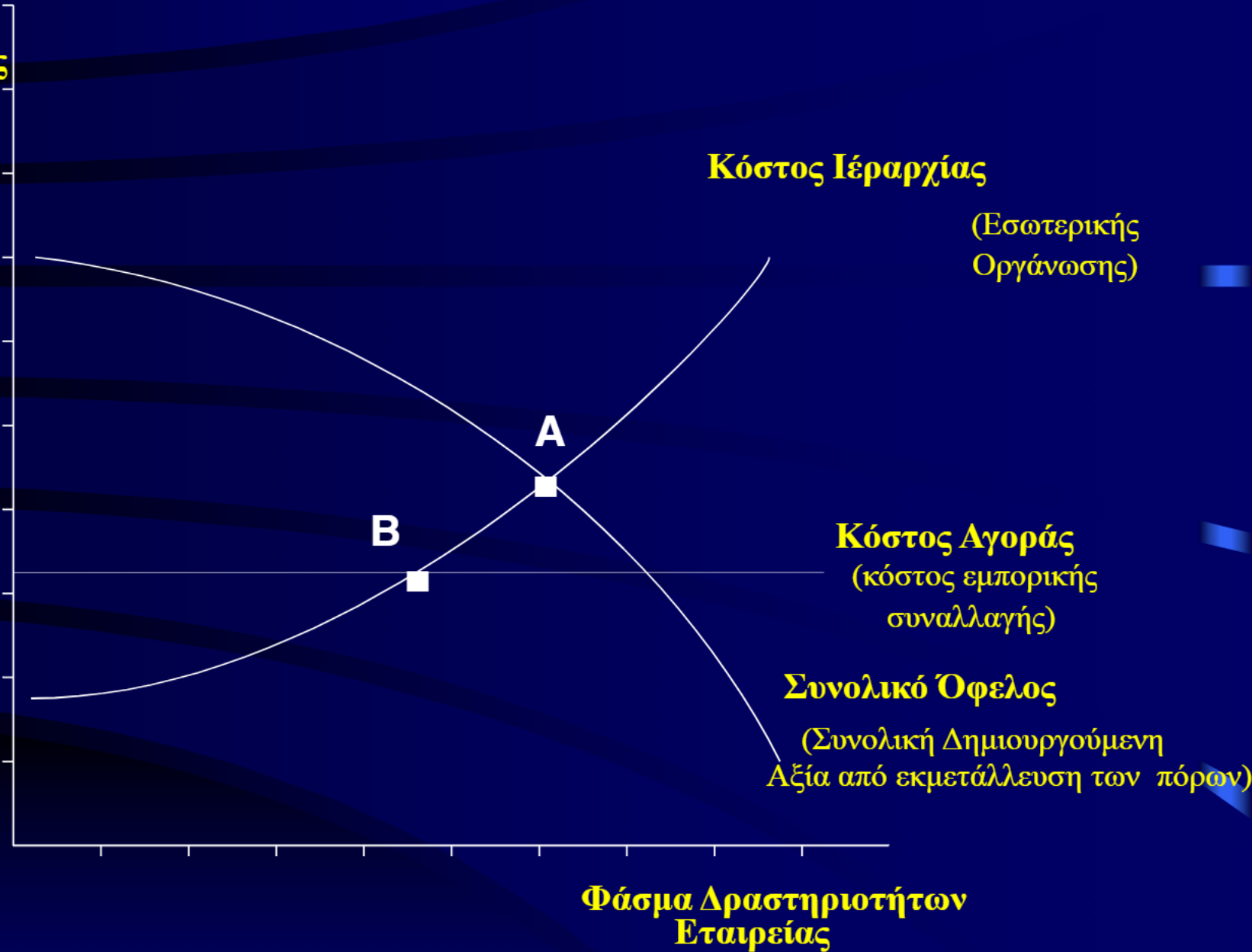
Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Συμπεράσματα

Όταν οι πέντε παράγοντες της «εταιρικής στρατηγικής» (όραμα, σκοποί και στόχοι, πόροι και ικανότητες, οργανωτική σχεδίαση, διαφορετικές δραστηριότητες) συνδυαστούν μεταξύ τους, τότε μπορούμε να κατασκευάσουμε ένα μοντέλο που θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τα όρια ανάπτυξης του φάσματος κάθε εταιρίας.

Το παρακάτω σχήμα αναλύει τα όρια αυτά:

Αξία / Κόστος



Σημείο ισορροπίας μεταξύ των δύο μορφών οικονομικής οργάνωσης

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Συμπεράσματα

Υπόθεση 1: Το κόστος ιεραρχίας αυξάνεται καθώς αυξάνεται το φάσμα των δραστηριοτήτων (αυξημένη ανάγκη για έλεγχο/ συντονισμό)

Υπόθεση 2: Το κόστος «εμπορικής συναλλαγής» δεν εξαρτάται από το φάσμα των δραστηριοτήτων, αλλά μόνο από τους τρεις παράγοντες που αναφέραμε σε προηγούμενη διαφάνεια

Υπόθεση 3: Η συνολική αξία της εταιρείας μειώνεται με την αύξηση του φάσματος λόγω αδυναμίας ελέγχου και συντονισμού όλων των δραστηριοτήτων

Η έκταση ή το φάσμα (scope) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας εταιρείας

Συμπεράσματα

Η εταιρεία θα πρέπει να διευρύνει το φάσμα των δραστηριοτήτων της και να συνεχίσει την υπαγωγή νέων δραστηριοτήτων στο εσωτερικό της (μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης) μέχρι το σημείο A, όπου το συνολικό της όφελος είναι μεγαλύτερο από το κόστος ιεραρχίας. Λόγω, όμως, του γεγονότος ότι το κόστος της αγοράς είναι ανεξάρτητο από το φάσμα των δραστηριοτήτων της εταιρείας, η καμπύλη του κόστους αγοράς τέμνει την καμπύλη του κόστους ιεραρχίας σε χαμηλότερο σημείο από το A, για παράδειγμα στο σημείο B. Το σημείο αυτό ουσιαστικά αποτελεί και το οργανωτικό όριο επέκτασης του φάσματος δραστηριοτήτων μιας εταιρείας.