



Strategic Management

Εταιρικές Στρατηγικές



Δρ. Ασπασία Βλάχβη
Τμήμα Οικονομικών
Επιστημών

Εταιρικές Στρατηγικές (Corporate Level Strategies)

Τι είναι η «εταιρική στρατηγική» (Barney, 1997):

Η 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.

Τι είναι η «εταιρική στρατηγική», (Collis and Montgomery, 1997):

«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 (Corporate Level Strategies)

Γενικά, η «εταιρική στρατηγική»:

- ✓ επέκταση της μητρικής εταιρίας σε νέες αγορές και κλάδους
- ✓ 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

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. Οι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι που πρέπει να πετύχει ο οργανισμός κατά την εφαρμογή 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).

Η μητρική εταιρία:

- α) Μεταφέρει και συντονίζει τους πόρους μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων της
- β) Ελέγχει την διαδικασία λήψης αποφάσεων των θυγατρικών της επιχειρήσεων (Σ.Ε.Μ)

5) Διαφορετικές δραστηριότητες

Αγορές ή κλάδοι ανάπτυξης του οργανισμού και ανταγωνιστικές στρατηγικές που θα υιοθετηθούν από κάθε διαφορετική δραστηριότητα

**(α) Συγγενική
Ανάπτυξη**

**(β) Συγγενική
Διαφοροποίηση**

**(γ) Μη Συγγενική
Διαφοροποίηση**

ΠΡΟΪΟΝ

υπάρχον

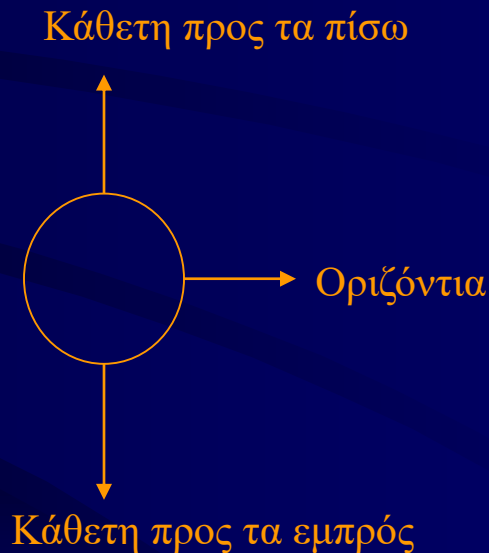
νέο

υπάρχουσα

**Α
Γ
Ο
Ρ
Α**

νέα

| | |
|---|--|
| <p><i>Αποχώρηση Σταθεροποίηση Διείσδυση σε Αγορές</i></p> | <p><i>Ανάπτυξη Προϊόντος</i></p> |
| <p><i>Ανάπτυξη Αγοράς</i></p> | <p><i>Διαφοροποίηση (Συγγενική Μη Συγγενική)</i></p> |



| | Υπάρχον Προϊόν | Νέο Προϊόν |
|-----------------|--|---|
| Υπάρχουσα Αγορά | Διείσδυση αγοράς (Market penetration) | Ανάπτυξη προϊόντος (Product Development) |
| Νέα Αγορά | Ανάπτυξη αγοράς (Market Development) | Διαποίκιιση (Diversification) |

Η **Μήτρα Ansoff** βοηθά στην επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της εταιρείας.

Στρατηγική Διείσδυση Αγοράς

- Εστιάζει στην πώληση των υπαρχόντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς, χρησιμοποιώντας τους υπάρχοντες πόρους της επιχείρησης.
- Στρατηγική χαμηλού κινδύνου, αλλά παράλληλα μικρή πιθανότητα να οδηγήσει σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης

Στρατηγική Διείσδυση Αγοράς

Μπορεί να επιτευχθεί:

- α) Με παρότρυνση μη χρηστών να αρχίσουν να χρησιμοποιούν το προϊόν
- β) Με καλύτερη διανομή, αύξηση σημείων πώλησης
- γ) Με αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες,
- δ) Με μείωση του μεγέθους του προϊόντος
- ε) Με προσέλκυση χρηστών ανταγωνιστικών προϊόντων,
- στ) Με μείωση τιμής
- ζ) Αύξηση ενεργειών μέσα στο κατάστημα

Στρατηγική Διείσδυση Αγοράς

Επιλέγεται όταν:

- α) Το προϊόν είναι πετυχημένο
- β) Το μερίδιο των ανταγωνιστών μειώνεται ή όταν αποσύρονται οι ανταγωνιστές από το προϊόν ή την αγορά
- γ) Υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές
- δ) Υπάρχει περιθώριο αύξησης της προσπάθειας πωλήσεων
- ε) Οι αγορές στις οποίες ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση δεν είναι κορεσμένες
- στ) Υπάρχει ανάπτυξη της αγοράς
- ζ) Υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών
- η) Αναμένεται αύξηση τιμών των υποκατάστατων τους
- θ) Οι οικονομίες κλίμακες προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,
- ι) Οι άλλες στρατηγικές κρίνονται λιγότερο κατάλληλες.

Στρατηγική Διείσδυση Αγοράς

Η Starbucks προσθέτει κατά μέσο όρο 46 καταστήματα την εβδομάδα διεθνώς, έχει προσθέσει θυρίδες σερβιρίσματος μέσα στο αυτοκίνητο, μέσω της κάρτας της δίνει τη δυνατότητα σε πελάτες να προπληρώνουν τον καφέ και τα σνακ, παρέχει ασύρματο δίκτυο στα καταστήματά της.

Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή σημαντική τροποποίηση των υπαρχόντων για την πώληση τους στις υπάρχουσες αγορές.
- Υλοποιείται κυρίως με επένδυση σε καινοτομία, ώστε να παραχθούν νέα καινοτόμα προϊόντα ή τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων με νέα χαρακτηριστικά που θα προσδώσουν αξία στο προϊόν
- Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις που έχουν καλό μερίδιο αγοράς στις υπάρχουσες αγορές και στόχος τους είναι η επέκταση.
- Κοστίζει ακριβά και ταυτόχρονα είναι υψηλού κινδύνου, δεδομένου ότι γίνεται επένδυση σε νέα προϊόντα και συνεπώς επενδύσεις σε αντίστοιχες διανομές, διαφήμιση κλπ.

Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

Η Starbucks πρόσθεσε στο μενού της αναψυκτικά Frappuchino με χυμό φρούτων για αυτούς που δεν πίνουν καφέ, καθώς και σάντουιτς για πρωινό για να υποστηρίξει την πρωινή κίνηση στα καταστήματα. Επίσης εισήγαγε μια σειρά προϊόντων λικέρ με γεύση καφέ.

Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων/ Υπηρεσιών

Εταιρία: Perceptual Robotics

- Με τη χρήση drones, AI, και μηχανικής μάθησης προσφέρει αυτόνομες επιθεωρήσεις τουρμπίνας σε ανεμογεννήτριες τέσσερις φορές πιο γρήγορα από τις παραδοσιακές λύσεις.
- Την εταιρεία ίδρυσαν το 2016 ο Κώστας Καραχάλιος, ο Δημήτρης Νικολαΐδης και ο Kevin Lind, και το 2019 απέκτησε την ευρωπαϊκή της βάση στην Αθήνα.
- Η Perceptual Robotics παρέχει 14% πιο σαφή αποτελέσματα από άλλες μεθόδους, αναλύοντας τα δεδομένα από τις επιθεωρήσεις και εντοπίζοντας πιθανές βλάβες προτού προκληθούν σοβαρότερες ζημιές στις ανεμογεννήτριες.

Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς

Βασίζεται στην προώθηση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές, δηλαδή το προϊόν δεν αλλάζει αλλά διατίθεται σε διαφορετικό αγοραστικό κοινό.

- Με πώληση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες γεωγραφικές αγορές (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο)
- Κερδίζοντας πελάτες που ανήκουν σε άλλα τμήματα της αγοράς,
- Με την είσοδο σε διαφορετικά κανάλια διανομής.

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είναι ιδανική όταν:

- α) Υπάρχουν νέα και αξιόπιστα κανάλια διανομής,
- β) Οι επιχειρήσεις έχουν πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί,
- γ) Υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές,
- δ) Έχουν δημιουργηθεί συνθήκες που την διευκολύνουν όπως νέα νομοθεσία που επιτρέπει νέες πωλήσεις (π.χ. φαρμακευτικά προϊόντα σε σουπερ μάρκετ, ή άνοιγμα της αγοράς της Κίνας και Ινδίας).

Στρατηγική Διαφοροποίησης ή Διαποίκισης

Βασίζεται στην πώληση εντελώς νέων προϊόντων σε νέους πελάτες, δηλαδή απομακρύνεται και από τα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχοντες αγορές μίας επιχείρησης. Ουσιαστικά πρόκειται για μία γενικότερη κατεύθυνση ανάπτυξης της επιχείρησης.

α) Συγγενική Διαφοροποίηση όταν η εκάστοτε εταιρία αναπτύσσεται σε τομείς που συνδέονται με την υπάρχουσα επαγγελματική της δραστηριοποίηση,

β) Μη Συγγενική Διαφοροποίηση όταν η εταιρία επιλέγει να ασχοληθεί με μια εντελώς νέα δραστηριότητα χωρίς ομοιότητες με άλλες δράσεις της.



Σχήμα 6.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές.






Στρατηγικές «συγγενικής διαφοροποίησης»

Στρατηγική Κάθετης ολοκλήρωσης

Αναφέρεται στην συμμετοχή της επιχείρησης σε περισσότερα από ένα διαδοχικά στάδια της παραγωγής ή της διανομής αγαθών ή υπηρεσιών και μπορεί να πάρει τη μορφή:

- α) Ολοκλήρωση προς τα εμπρός που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες διανομής και λιανεμπορίου και
- β) ολοκλήρωση προς τα πίσω που περιλαμβάνει την παραγωγή πρώτων υλών.

Επιτυγχάνονται: α) καλύτερη πρόσβαση στην προσφορά ή στη ζήτηση, β) μείωση του κόστους λόγω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας και γ) αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης της επιχείρησης και των κερδών.

| | | | |
|-----------------|---|---|---|
| | <i>Existing</i> | Market | <i>New</i> |
| <i>Existing</i> | <p><u>Market Penetration</u></p>  | <p><u>Market Development</u></p>  | |
| Product | <p><u>Product Development</u></p>  | <p><u>Related Diversification</u></p>  | <p><u>Unrelated Diversification</u></p>  |
| <i>New</i> | | | |



Apple is Vertically Integrated

Production and Design
Hardware, Software and Devices

Daily operations
global marketing and technology services

Distribution and Implementation
Proprietary links and content on iCloud
Owns a chain of retail stores featuring exclusive to product line

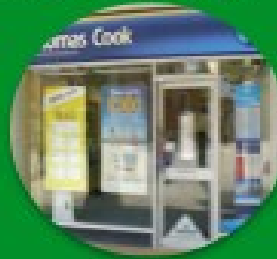
The supply chain

Mitchell Evans, 2017

**Vertical Integration
Thomas Cook**

**Vertical integration
Ford Automobiles**

**Travel
Agency**



**Automobile
Sales**

**Tour
Operation**



**Automobile
Manufacturing**

**Airline
Operation**



Steel Plant

**Airline
Operation**



**Tyre
Manufacturing**

Στρατηγικές «συγγενικής διαφοροποίησης»

Οριζόντια 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. Παράδειγμα η εξαγορά της Αγροτικής Τράπεζας από την Τράπεζα Πειραιώς.

Πότε ενδείκνυται η Οριζόντια ολοκλήρωση

- Απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποιο τομέα
- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία
- Αυξανόμενες οικονομίες κλίμακας προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Υπάρχουν οι πόροι και το ταλέντο να διοικηθεί αποτελεσματικά η νέα επιχείρηση
- Οι συγκεκριμένοι ανταγωνιστές έχουν προβλήματα, αλλά ο κλάδος πάει καλά.

Δρ. Ασπασία Βλάχβη, Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας

Στρατηγική μη «συγγενικής 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

Η **μη συγγενική διαφοροποίηση** επιλέγεται όταν:

- υπάρχει ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίου και δεν επιθυμεί να τα επενδύσει στην υπάρχουσα αγορά, αλλά θέλει να πετύχει διασπορά κινδύνου,
- παρουσιάζεται μια ευκαιρία εξαγοράς μιας επιχείρησης με διαφορετική δραστηριότητα, η οποία όμως παρουσιάζει οικονομικό και ανταγωνιστικό ενδιαφέρον
- υπάρχει χρηματοοικονομική «συνέργεια» μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης.
- η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση παρουσιάζει φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
- υπάρχουν πόροι και διοικητικές ικανότητες για ανταγωνισμό σε άλλο κλάδο ή υπάρχουν στελέχη με προσωπικές φιλοδοξίες και υπάρχουν κίνητρα που σχετίζονται με την αύξηση των προνομίων τους.
- Όταν πρόκειται να επιτευχθεί παράκαμψη των αντιμονοπωλιακών περιορισμών ή φορολογικά οφέλη για την επιχείρηση.

Πίνακας 6.1 Σύγκριση μεταξύ συσχετισμένης και ασυσχέτιστης διαφοροποίησης.

| | Συσχετισμένη Διαφοροποίηση | Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση |
|--------------------------------|---|--|
| Έννοια | Διαφοροποίηση σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες λόγω της ομοιότητας ενός ή περισσότερων μερών στην αλυσίδα αξίας κάθε δραστηριότητας. | Διαφοροποιείται σε έναν νέο επιχειρηματικό τομέα που δεν σχετίζεται σαφώς με κανέναν υπάρχοντα επιχειρηματικό τομέα. |
| Πώς δημιουργείται αξία | Οικονομίες σκοπού – Μεταφορά δυνατοτήτων μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων – Μπορεί να γίνει σε κάποια διαδικασία αναδιάρθρωσης. | Μπορεί να δημιουργήσει αξία μόνο ακολουθώντας μια στρατηγική εξαγοράς και αναδιάρθρωσης (επειδή δεν υπάρχει ομοιότητα μεταξύ της αλυσίδας αξίας ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων). |
| Επίπεδο κινδύνου | Λιγότερος κίνδυνος (επειδή οι εταιρείες μετατοπίζονται σε τομείς όπου οι μάντζερ έχουν γνώσεις). | Περισσότερο ρίσκο. |
| Πηγές κόστους | Αριθμός εμπλεκόμενων επιχειρηματικών μονάδων – Οικονομίες σκοπού. | Ο αριθμός των επιχειρηματικών μονάδων. |
| Προϋποθέσεις υλοποίησης | Ο αριθμός των επιχειρηματικών μονάδων (όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εταιρειών δυσκολεύει τους διευθυντές να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας, οι διευθυντές δεν έχουν αρκετό χρόνο για να χειριστούν τις πληροφορίες, Οι βασικές ειδήσεις επηρεάζουν το στρατηγικό σχέδιο κάθε εταιρείας). | Οι βασικές δεξιότητες της εταιρείας είναι εξαιρετικά εξειδικευμένες και έχουν λίγες εφαρμογές εκτός των βασικών λειτουργιών της εταιρείας. Η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας έχει εμπειρία στην αγορά και μετακίνηση αδύναμων επιχειρηματικών μονάδων. Το διαχειριστικό κόστος της διασποράς δραστηριοτήτων δεν υπερβαίνει την αξία που δημιουργεί. |

Marfin Investment Group

Κλάδος τροφίμων και ποτών

Vivartia στον κλάδο των γαλακτοκομικών (ΔΕΛΤΑ), κατεψυγμένων τροφίμων (Μπαρμπα Σταθης), Υπηρεσιών εστίασης (Goody's, Flocafe, Everest)

Κλάδος Μεταφορών και Ναυτιλίας

BluestarFerries, Superfast Ferries, Skyserv (πάροχος υπηρεσιών εδάφους με παρουσία σε 27 αεροδρόμια)

Κλάδος Τουρισμού

MIG Leisure limited ελέγχει τα Blue Sun και Hilton Κύπρου

Κλάδος Υγείας

Θεραπευτήριο Υγεία

Κλάδος Πληροφορικής

Singular Logic

Δρ. Ασπασία Βλάχβη, Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας

MARFIN
INVESTMENT GROUP

Πίνακας 5.2 Αποτελέσματα έρευνας πεδίου.

| | Κλίμακα | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|--|---------|------------|-----------------|
| Ηλικία επιχείρησης (έτη) | | 28,86 | 24,40 |
| Μέγεθος επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων) | | 75,08 | 182,52 |
| Το πιστοποιητικό ποιότητας αποτελεί πλεονέκτημα για τα προϊόντα σας και την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; | 1-5 | 4,34 | 0,84 |
| Πλεονέκτημα ηγεσίας διαφοροποίησης | | | |
| Τα προϊόντα της επιχείρησής σας χαρακτηρίζονται ως «προϊόντα υψηλής ποιότητας»; | 1-5 | 4,48 | 0,69 |
| Τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων προσδίδουν ιδιαίτερη αξία στους πελάτες (create unique value for customers); | 1-5 | 4,26 | 0,74 |
| Πλεονέκτημα εστίασης με διαφοροποίηση | | | |
| Τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων είναι πιο καινοτομικά ή χρησιμοποιούν υψηλότερη τεχνολογία; | 1-5 | 3,64 | 0,94 |
| Η επιχείρησή σας σε σχέση με άλλες ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου έχει πλεονέκτημα εξειδίκευσης παραγωγής; | 1-5 | 3,94 | 0,86 |
| Πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους | | | |
| Η επιχείρησή σας σε σχέση με άλλες ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου έχει πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους παραγωγής; | 1-5 | 3,12 | 1,12 |
| Άλλα πλεονεκτήματα των υφιστάμενων επιχειρήσεων | | | |
| Η επιχείρησή σας έχει πλεονέκτημα γεωγραφικής θέσης; | 1-5 | 3,45 | 1,03 |
| Η επιχείρησή σας είναι «δεμένη» με τον τόπο που είναι εγκατεστημένη; | 1-5 | 4,12 | 0,95 |

Πηγή: Notta, O., & Vlachvei, A. (2017). "Competitive strategies and managers' perceptions in Greek food manufacturing firms", In: Kavoura, A., Sakas, D., Tomaras, P. (Eds.) Strategic Innovative Marketing. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, 245-251.

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Η εταιρεία προχώρησε σε απορρόφηση μικρότερων εταιρειών του Ομίλου τα έτη 2006-2014, ενώ το 2012 προχώρησε σε ολική εξαγορά της εταιρείας Carsnap ΑΕ.

Σκοπός ήταν η ισχυροποίηση της εταιρείας στο κλάδο και ο περιορισμός του ανταγωνισμού μέσω της απόκτησης μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς.

Εξαγορά μικρότερων εταιρειών, κυρίως στο εξωτερικό ώστε να εκμεταλλευθεί τα ήδη καθιερωμένα κανάλια διανομής αυτών και να επιτευχθεί διασπορά του κινδύνου

•

- Στρατηγική διείσδυσης

Διαβλέπει δυνατότητα προσέλκυσης νέων πελατών και αύξησης της κατανάλωσης από τη βάση του πελατολογίου της.

Συνάπτει στρατηγικές συμφωνίες με εταιρείες ειδικότερα στον κλάδο των τροφίμων και ποτών (συσκευασίες για την εταιρία Mikel), όπου θεωρεί πως μπορεί να κερδίσει νέους πελάτες.

- Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.
Διευρυμένη γκάμα των προϊόντων της
(τρισδιάστατες εκτυπώσεις πάνω στη
συσκευασία)
- Παραγωγή κωδικών ιδιωτικής συσκευασίας
(παραγωγή πλαστικών ποτηριών για την
αλυσίδα Super Market Σκλαβενίτης).

•

ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ

Στρατηγική ανάπτυξης νέων αγορών. Έχει τμήματα πωλήσεων σε διάφορες χώρες του εξωτερικού με σκοπό την έρευνα της τοπικής αγοράς και τη διερεύνηση και προσέλκυση νέων πελατών. Αυτά λειτουργούν είτε με προσωπικό από την Ελλάδα είτε με προσλήψεις πωλητών από την εκάστοτε χώρα.

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός μέσω δημιουργίας δικών της καναλιών διανομής απευθείας προς τον τελικό καταναλωτή μέσω δημιουργίας e-shop και υπηρεσίας τηλεφωνικών πωλήσεων. Με τον τρόπο αυτό επιλέγει να δημιουργήσει και να προσφέρει στην αγορά όχι μόνο βιομηχανικά προϊόντα, αλλά και καταναλωτικά, άρα ανοίγει έτσι μια νέα αγορά.

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

Εξαγορά: μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Διακρίνονται σε απλές και συγχωνευτικές.

Απλή εξαγορά: η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου

Συγχωνευτική εξαγορά: η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου

Συγχώνευση: Δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται και ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη που είτε προϋπάρχει, είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό

Είδη Συγχωνεύσεων και Εξαγορών

Με βάση τη νομική μορφή συναλλαγής

Συγχώνευση με απορρόφηση

Συγχώνευση με εξαγορά

Συγχώνευση με σύσταση νέας επιχείρησης

Με βάση τη συσχέτιση του κλάδου της εξαγοράζουσας και της εξαγοραζόμενης επιχείρησης

Οριζόντια

Κάθετη

Ανομοιογενής

Συμπληρωματική

Με βάση τη γεωγραφική κάλυψη

Εγχώριες

Διασυνοριακές

Με βάση το φορέα υλοποίησης:

Δημόσιες

Ιδιωτικές

Με βάση τη στάση-διάθεση της διοίκησης της εξαγοραζόμενης εταιρείας

Φιλικές

Εχθρικές

Δύο εξαγορές στον συγγενή κλάδο της αρτοποιίας πραγματοποιήθηκαν την άνοιξη του 2021.

1. Η βελγική Lorraine Bakery εξαγόρασε το 50% της Bake Hellas

2. Η SwitzGroup, που ελέγχεται από την οικογένεια Χορακιγούαλα, ινδικής καταγωγής, μετά την εξαγορά της «Κρητών Άρτος» το 2019, προχώρησε στην εξαγορά του 70% της γνωστής αλυσίδας παραγωγής και εμπορίας κουλουριών «Κουλουράδες».

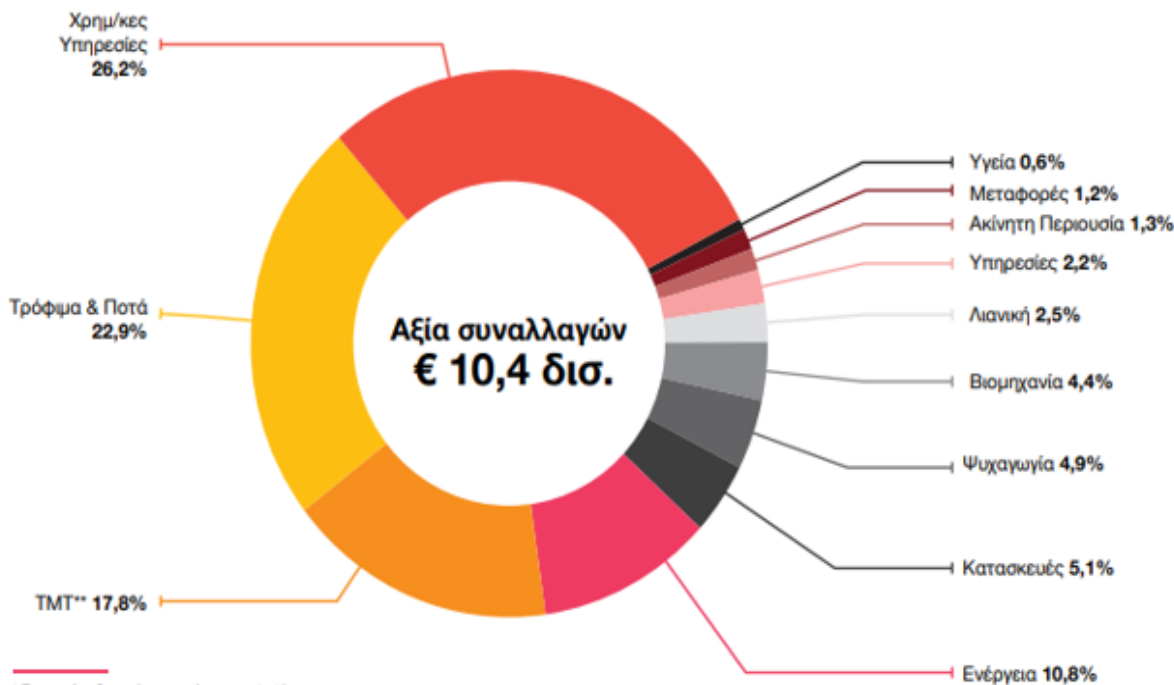
Εξαγορές & Συγχωνεύσεις το 2022

Ε&Σ* το 2022

Ο αριθμός Ε&Σ αυξήθηκε σημαντικά το 2022 αγγίζοντας τις 94 συναλλαγές, ενώ η **συνολική αξία των συναλλαγών** αυξήθηκε κατά € 6,1 δισ. συγκριτικά με το 2021.

Οι κλάδοι που συγκέντρωσαν τη μεγαλύτερη συνολική αξία συναλλαγών το 2022 ήταν αυτοί των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών (26,2%), των Τροφίμων και Ποτών (22,9%), των ΤΜΤ** (17,8%) και της Ενέργειας (10,8%).

Οι **Αυξήσεις Μετοχικού Κεφαλαίου** στο Χρηματιστήριο Αθηνών που καλύφθηκαν από στρατηγικούς επενδυτές ανήλθαν σε μόλις € 489,1 εκ.



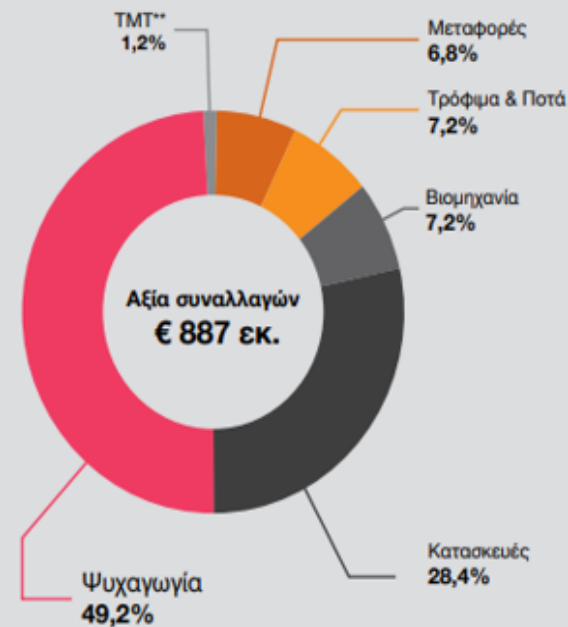
* Συμπεριλαμβανομένων πακέτων μειοψηφίας
** ΤΜΤ: Τηλεπικοινωνίες, ΜΜΕ και Τεχνολογία

Συναλλαγές μειοψηφικών πακέτων 2022

Οι συναλλαγές **μειοψηφικών πακέτων** ανήλθαν σε

€ 887 εκ.

εκ των οποίων το **49,2%** προέρχεται από τον κλάδο της Ψυχαγωγίας



Χρονιά σταθμός το 2022 για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ξεπέρασαν κάθε επίπεδο οι συναλλαγές Ε&Σ

Ο αριθμός των Ε&Σ αυξήθηκε κατά

23,7%

το 2022, ενώ η μέση αξία συναλλαγής αυξήθηκε κατά

€ 54 εκ.*

σε σχέση με το 2021, αντανακλώντας το ενδιαφέρον των επενδυτών για μεγαλύτερες συναλλαγές

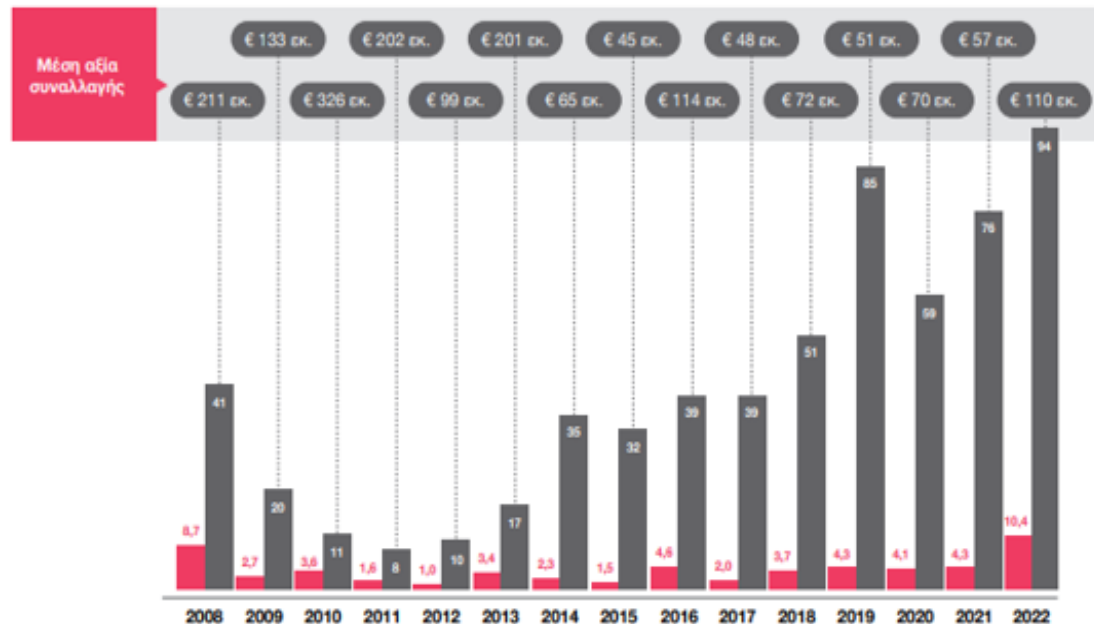
Ο αριθμός των Ε&Σ αυξήθηκε σημαντικά το 2022

Πραγματοποιήθηκαν 49 συναλλαγές περισσότερες αξίας άνω των € 50 εκ. το 2022 συγκριτικά με το 2021

Το πλήθος των συναλλαγών μεταξύ € 50 εκ. με € 100 εκ. αυξήθηκε σημαντικά το 2022 σε σχέση με το 2021.

Το 2022 οι συναλλαγές αξίας άνω των € 150 εκ. αυξήθηκαν κατά 7.

Δραστηριότητες Ε&Σ



Κατανομή αξίας συναλλαγών

Αριθμός συναλλαγών



Στις 5 μεγαλύτερες Ε&Σ του 2022 συνολικής αξίας € 4,2 δισ. συμμετέχουν ξένοι επενδυτές

Οι 5 σημαντικότερες Ε&Σ αντιπροσωπεύουν το

41%

της συνολικής αξίας των συναλλαγών

| A/A | Αγοραστής | Πωλητής | Στόχος | Αξία συναλλαγής (€ εκ.) |
|-----|---|--|--|-------------------------|
| 1. | Mondelez International, Inc. | The Olayan Group, Θεοδωρόπουλος | Chipita S.A. | 1.370,9** |
| 2. | United Group | Crystal Almond Holdings Limited | Wind Ελλάς Τηλεπικοινωνίες Α.Ε. | 1.000 |
| 3. | J.P. Morgan | Viva Wallet Holdings Software Development S.A. | Viva Wallet Holdings Software Development S.A. | 753,4* |
| 4. | Άνεμος Συμμετοχών (Motor Oil Ανανεώσιμη Ενέργεια Α.Ε.) | ΑΠΕ (ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.) | ΑΠΕ (ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.) | 671,5 |
| 5. | Εθνική Συμμετοχών S.à.r.l. (CVC Capital Partners' Fund VII) | Εθνική Τράπεζα | Εθνική Ασφαλιστική | 457 |

Συνολική αξία συναλλαγών: **4.252,8**

Η γαλακτοβιομηχανία **Όλυμπος** εξαγόρασε το 49% της κυπριακής βιομηχανίας γαλακτοκομικών προϊόντων Κουρούσις.

Ο **Σκλαβενίτης** εξαγόρασε την αλυσίδα SEP Markets Παπαδόπουλος στα Ιωάννινα

Η εταιρεία **Bespoke SGA Holdings**, του Θεοδωρόπουλου, ανακοίνωσε την εξαγορά:

- του 45% του μετοχικού κεφαλαίου της σοκολατοποιίας ION A.E.
- 100% του μετοχικού κεφαλαίου της EDESMA A.E. και της θυγατρικής της AMBROSIA.
- 100% της εταιρείας Ελληνικοί Χυμοί A.E

Η **ΔΕΛΤΑ** εξαγόρασε το 70% της Κουρέλλας A.E.

Η **IDEAL Holdings A.E.** μεταβίβασε το σύνολο των μετοχών της κατά 100% θυγατρικής εταιρείας της SICC, ESM Effervescent Sodas Management Limited (Three Cents) στην CC Beverages Holdings II B.V. (CCBHC), εταιρεία του ομίλου της Coca-Cola HBC AG, έναντι συνολικού τιμήματος € 45,9 εκ.

Η ισπανική **Grupo Profand** εξαγόρασε το 100% από τα Ιχθυοτροφεία Κεφαλονιάς.

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.

Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών:

✓ 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

✓ 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)

Δρ. Ασπασία Βλάχβη, Πανεπιστήμιο

Δυτικής Μακεδονίας

Τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών (συνέχεια)

✓ Άδειες χρήσης (*Licensing*)

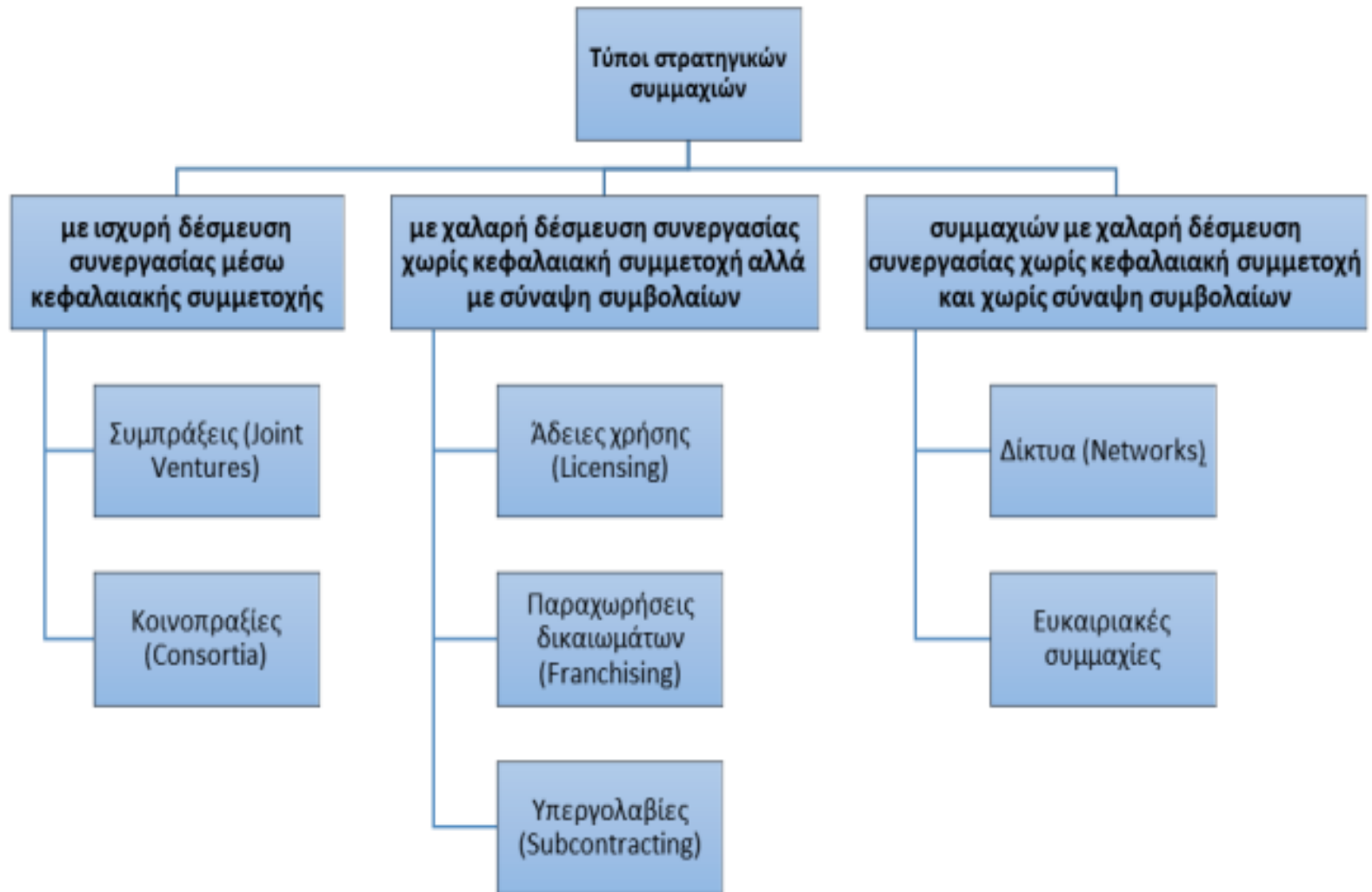
Χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας σε μια επιχείρηση που θέλει να κατασκευάσει το προϊόν (έναντι αμοιβής)

✓ Παραχωρήσεις δικαιωμάτων (*Franchising*)

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

✓ 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)



Τύποι στρατηγικών συμμαχιών

1. **Τεχνολογίας-αγοράς**, όταν ο ένας προσφέρει την τεχνολογία και το know-how και ο άλλος εταίρος προσφέρει την καλή γνώση της αγοράς του προϊόντος του άλλου.
2. **Συμπληρωματικών τεχνολογιών**, όταν οι εταίροι συνδυάζουν τις τεχνολογίες τους, για να ενισχύσουν τα υπάρχοντα χαρτοφυλάκια προϊόντων-αγοράς.
3. **Πωλήσεων**: Ο παραγωγός και ένας τοπικός εταίρος συνεργάζονται σε μια συμφωνία που είναι μείξη ανεξάρτητης εκπροσώπησης και ίδιου κλάδου.
4. **Συγκεντρωτικές Στρατηγικές συμμαχίες**: Ανταγωνιστές εταίροι συνεργάζονται, για να δημιουργήσουν μεγαλύτερες και πιο οικονομικές μονάδες.
5. **Έρευνας και ανάπτυξης**: Έχουν στόχο τη δημιουργία συνεργιών μέσω κοινής χρήσης ευκολιών έρευνας, εκμετάλλευσης ευκαιριών ειδίκευσης και τυποποίησης. συνδυασμού know-how και διαμοιρασμού κινδύνων.
6. **Προμηθειών**: Ανταγωνιστές συνεργάζονται, για να εξασφαλίσουν προμήθειες με καλύτερους όρους, να μειώσουν τα κόστη προμηθειών ή να αποτρέψουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Starbucks Entry Mode Type and Partners in each region

| Country | Entry - Mode | Partner | Starbucks Ownership |
|------------------|----------------|-------------------------------|---------------------|
| Australia | Majority owned | N/A | 90% |
| Austria | Joint Venture | Bon appétit Group | 19,5% |
| China (Beijing) | License | Mei Da Coffee Co | N/A |
| China (Shanghai) | Joint Venture | Shangai President Coffee Co. | 5% |
| France | Joint Venture | Group VIPS | 50% |
| Germany | Joint Venture | Karstadt Quelle AG. | 19,5% |
| Greece | Joint Venture | Marinopoulos Brothers S.A. | 18% |
| Hong Kong | Joint Venture | Maxim's Caterers Limited | 5% |
| Indonesia | License | PT Mitra Adiperkasa | N/A |
| Israel | Joint Venture | Delek Development | 19,5% |
| Japan | Joint Venture | Sazaby Inc. | 40% |
| Malaysia | License | Berjaya Coffee Co. | N/A |
| Mexico | Joint Venture | S.C. de México, S.A. de C.V. | 18% |
| Middle East | License | M.H. Alshaya Co. W.L.L. | N/A |
| New Zealand | License | Restaurant Brands Ltd. | N/A |
| Philippines | License | Rustan Coffee Corp. | N/A |
| Puerto Rico | Joint Venture | MacNaughton Group | 5% |
| Singapore | License | Bonvests Holdings Ltd. | N/A |
| South Korea | Joint Venture | Shinsegae Department Store | 50% |
| Spain | Joint Venture | Group Vips & Europastry, S.A. | 18% |
| Switzerland | Joint Venture | Bon appétit Group | 19,5% |
| Taiwan | Joint Venture | President Coffee Co. | 5% |
| Thailand | Majority owned | N/A | 97% |
| United Kingdom | Owned | N/A | 100% |

Συνεργασία Starbucks & Nestle (2018)

Την ολοκλήρωση της μεταξύ τους συμφωνίας για την πώληση των προϊόντων καφέ και τσαγιού Starbucks από τη Nestle σε όλο τον κόσμο ανακοίνωσαν οι δύο εταιρίες.

Η συμφωνία των 7,15 δισ. δολαρίων δίνει στη Nestle δικαιώματα για την πώληση των προϊόντων Starbucks όπως το Seattle Best Coffee και το Teavana TM/MC εκτός των καταστημάτων καφέ της αμερικανικής εταιρείας.

Στο πλαίσιο της συμφωνίας, 500 εργαζόμενοι της Starbucks θα μεταφερθούν στην Nestle.



Σαουδική Αραβία



- Η Modern Food Industries (MFI) δημιουργήθηκε το 2007 στη Σαουδική Αραβία ως κοινοπραξία μεταξύ της Chipita, της Almarai και του Ομίλου Olayan.

Η Almarai είναι η μεγαλύτερη καθετοποιημένη εταιρεία γαλακτοκομικών προϊόντων στην περιοχή και εισηγμένη στο Χρηματιστήριο της Σαουδικής Αραβίας, με χρηματιστηριακή αξία 56.5 δις SAR (στοιχεία 2017). Προσφέρει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων η οποία περιλαμβάνει γάλα, γιαούρτι, τυριά, χυμούς, πουλερικά και αρτοσκευάσματα.

Η Modern Food Industries (MFI) έχει έδρα στο Ριάντ και εργοστάσια στη Jeddah, στο Al Kharj και στο Hail. Το 2009 εισήγαγε το κρουασάν 7DAYS στη Σαουδική Αραβία, και σύντομα εδραιώθηκε ως ηγέτης της συγκεκριμένης αγοράς. Αργότερα, ακολούθησε επίσης η είσοδός της στην αγορά των κέικ, με τα 7DAYS Swiss Rolls και τα 7DAYS Cake Bars, ενώ το 2018 κυκλοφόρησε στην αγορά και τα 7Days Bake Rolls.

- Η Modern Food Industries (MFI) δραστηριοποιείται επίσης στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, στο Κουβέιτ, στο Ομάν και στο Μπαχρέιν.

- Η Muchico Bakery SDN BHD ιδρύθηκε το 2016 στη Μαλαισία ως κοινοπραξία μεταξύ της Chipita και της Οικογένειας Tan (Ιδρυτές της Munchy's, της κορυφαίας τοπικής μάρκας μπισκότων της Μαλαισίας εδώ και πάνω από 25 χρόνια, με παρουσία στη Μαλαισία, την Κίνα και την Ινδονησία, και σε βάθος κατανόηση των αγορών της Νοτιοανατολικής Ασίας.)

Η Muchico Bakery ξεκίνησε τοπική παρασκευή των προϊόντων και εισήγαγε το κρουασάν 7DAYS (όπως είναι γνωστό σε όλες τις παγκόσμιες αγορές αλλά με νέες τοπικές γεύσεις) το 2017 στην αγορά της Μαλαισίας και το 2018 στη Σιγκαπούρη. Η κυκλοφορία του προϊόντος ήταν ιδιαίτερα επιτυχής, καθώς αγαπήθηκε ευρέως από καταναλωτές κάθε ηλικίας, ενώ το brand 7DAYS έχει ήδη αποκτήσει σημαντική αναγνωρισιμότητα.

Ινδία



- Η Britchip ιδρύθηκε το 2017 στην Ινδία ως κοινοπραξία μεταξύ της Chipita και της Britannia Industries.

Η Britannia είναι μία από τις κορυφαίες εταιρείες τροφίμων της Ινδίας και ένα από τα πλέον αξιόπιστα brand τροφίμων, με 100ετή κληρονομιά και ετήσια έσοδα που ξεπερνούν τις 9000 κρορ ρουπίες Ινδίας (INR). Τα προϊόντα της Britannia διατίθενται σε ολόκληρη τη χώρα, σε σχεδόν 5 εκατομμύρια σημεία λιανικής πώλησης, και τα αγοράζει πάνω από το 50% των ινδικών νοικοκυριών. Η εταιρεία προσφέρει μεγάλη ποικιλία προϊόντων, όπως μπισκότα, ψωμί, cakes, φρυγανιές και γαλακτοκομικά προϊόντα.

Τα γραφεία της Britchip βρίσκονται στην Μπανγκαλόρ, ενώ το εργοστάσιο παραγωγής της βρίσκεται στην Πούνε. Τους πρώτους μήνες του 2019 κυκλοφόρησε στην Ινδία κρουασάν με γεύση κακάο και βανίλια, με την εμπορική ονομασία «Treat».

Μεξικό



- Η CCP αποτελεί Κοινοπραξία μεταξύ των Chipita, Catamo και του κ. Alberto Romo της Proan, μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες παρασκευής τροφίμων στο Μεξικό, ενώ η Catamo φροντίζει για την πλήρη κατανόηση της μεξικάνικης αγοράς σνακ και γλυκών.

Η CCP διαχειρίζεται το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τη διανομή μίνι κρουασάν που προορίζονται για παιδιά με το εμπορικό σήμα «Vuala» και διαθέτει ένα ευρέως αναγνωρισμένου επιπέδου εμπορικό σήμα στην αντίστοιχη τοπική αγορά του Μεξικού.

Η.Π.Α.



- Η Chipita, το 2019 εξαγόρασε την πλειοψηφική θέση (51%) της EPTA America, που είναι ο αποκλειστικός διανομέας των προϊόντων της στη Βόρεια Αμερική.
- Παρουσίασε τα τελευταία χρόνια στην αγορά της Αμερικής μια σταθερά ανοδική «τροχιά» και συνολική αξία πωλήσεων που αγγίζει τα 20 εκατ. δολάρια τον χρόνο, με λειτουργικά κέρδη της τάξης του 15%
- Η κίνηση αυτή αποτελεί το πρώτο «βήμα» του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού της Chipita στην αγορά των ΗΠΑ και του Καναδά και έρχεται ως συνέχεια της ευρείας αποδοχής που έχουν τα προϊόντα της στο εκεί καταναλωτικό κοινό των εκατοντάδων εκατομμυρίων κατοίκων, ήδη βρίσκεται σε εξέλιξη και το δεύτερο «βήμα» με την απόκτηση ενός νέου εργοστασίου της.

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