



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**«CORPORATE GROWTH STRATEGIES : ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ  
ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ»**



**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: STARBUCKS**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΜΕΛΕΤΗ: ΕΛΕΑΝΝΑ ΜΟΛΛΑ**

Απρίλιος 2018

---

*Ευχαριστίες*

---

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του τμήματος «Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας» του Πανεπιστημίου Πειραιά με ειδίκευση στην Διοίκηση Logistics. Ως την ελάχιστη δυνατή μνεία, με την παρούσα παράγραφο οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνησή της και ιδιαίτερα:

Τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Κωστόπουλο Κωνσταντίνο, για την πολύτιμη υποστήριξή του, τις παραγωγικές υποδείξεις του και το πολύ καλό κλίμα συνεργασίας που διαμόρφωσε συμβάλλοντας τα μέγιστα για την κατάρτιση της διπλωματικής μου εργασίας.

Όπως επίσης και όλους τους συναδέλφους μου μεταπτυχιακούς και μη φοιτητές για τις ανταλλαγές απόψεων, το ειλικρινές ενδιαφέρον τους και για τη σημαντική βοήθειά τους σε όλα τα στάδια της εργασίας.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα την γραμματεία του τμήματός μας Καίρη Ελένη για την ουσιαστική βοήθειά της και την άψογη συνεργασία που είχαμε καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μας στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό.

Τέλος, δε μπορώ να μην αναφερθώ στην οικογένεια μου που ήταν δίπλα μου σε κάθε μου βήμα. Χρωστάω σε όλους ένα μεγάλο ευχαριστώ!

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επιστήμη της ανάπτυξης επιχειρηματικών στρατηγικών έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες. Οι επιχειρήσεις έχουν μάθει να αναλύουν το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, να καθορίζουν τη θέση τους, να κατανοούν τις απειλές και να διατηρούν την ισχυρή τους θέση μέσα από συνδυασμό επιχειρηματικών στρατηγικών. Αδιαμφισβήτητα υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για το πως μπορεί να «κινήθει» μια εταιρεία, ωστόσο, οι προσεγγίσεις αυτές θα πρέπει πάντα να λαμβάνουν υπόψη την έννοια της παγκοσμιοποίησης, της απελευθέρωσης του εμπορίου και της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης που βιώνουμε.

Αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας αποτελεί το ζήτημα συνδυασμού επιχειρηματικών στρατηγικών σε επιχειρηματικά σχήματα που αναπτύσσονται στο σημερινό ασταθές πολιτικό και οικονομικό παγκοσμιοποιημένο γίγνεσθαι. Μια εταιρεία για να μπορέσει να σταθεί απέναντι στον υψηλό ανταγωνισμό που έχουν επιφέρει οι νέοι κανόνες της αγοράς θα πρέπει να υιοθετήσει καινοτόμες δράσεις οι οποίες πολλές φορές προκύπτουν από τον συνδυασμό διαφορετικών στρατηγικών ανάπτυξης.

## SUMMARY

The science of business strategy development has evolved considerably in the recent decades. Businesses have learned to analyze their competitive environment, define their position, comprehend the threats and maintain their strong position through combinations of business strategies. Indubitably, there are many different approaches to how a company can "make a move", but these approaches must always take into consideration the concept of globalization, liberalization of trade and rapid technological development that we are experiencing.

The subject of this thesis expounds the combination of business strategies in business formations that are being developed in today's unpredictable political and economic globalized phenomenon. When a company aims to confront the high competitiveness of new market rules, it has to adopt innovative actions as a result by the combined development of different strategies.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
i. Αντικείμενο Μελέτης.....	9
ii. Στόχος Μελέτης .....	10
iii. Μεθοδολογία Εργασιών .....	10
iv. Περίγραμμα Μελέτης.....	11
v. Η Παγκοσμιοποίηση ως Μοχλός Δράσης .....	11
vi. Ανάγκη Ηγεσίας και Στρατηγικής .....	12
1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ – CORPORATE LEVEL STRATEGIES	13
Εισαγωγή .....	13
1.1 Στρατηγικές Σταθερότητας .....	14
1.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης .....	15
1.2.1 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης – Vertical Integration Strategy .....	15
1.2.2 Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης – Horizontal Integration Strategy	19
1.2.3 Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων – Συσχετισμένη Διαφοροποίηση – Related and Unrelated Diversification .....	20
1.2.4 Συγκέντρωση – Διείσδυση Αγοράς .....	22
1.2.5 Ανάπτυξη Αγοράς Market Development .....	23
1.2.6 Ανάπτυξη Προϊόντων Product Development .....	23
1.3 Στρατηγικές Διάσωσης.....	23
1.4 Παράμετροι του Διεθνούς Περιβάλλοντος που Επηρεάζουν τις Επιχειρηματικές Στρατηγικές .....	24
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	28

Εισαγωγή .....	28
2.1 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	29
2.2 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης .....	31
2.3 ΗΘεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της Επιχείρησης (The Resource – Based Theory of Competitive advantage).....	33
2.4 Οι Πόροι και οι Ικανότητες ως βάση Διαμόρφωσης της Στρατηγικής .....	37
2.4.1 Αναγνώριση και Κατηγοριοποίηση των Πόρων.....	37
2.4.2 Αναγνώριση των Ικανοτήτων μιας Επιχείρησης .....	38
2.4.3 Αποτίμηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και Ικανοτήτων .....	39
2.5 Περιπτώσεις Συνένωσης Πόρων - Ανάλυση των Στρατηγικών Εξαγοράς και Συγχώνευσης .....	40
2.6 Επιχειρησιακοί Κίνδυνοι και Μέτρα Αντιμετώπισής .....	43
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	46
3.1 Είδος Έρευνας.....	46
3.2 Ανάλυση Βάσει Θεωρητικών Ευρημάτων και Ερευνητικοί Στόχοι .....	47
3.3 Επιλογή Μελέτης Περίπτωσης.....	48
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ STARBUCKS	
49	
Εισαγωγή .....	49
4.1 Γενικά Χαρακτηριστικά της Εταιρείας Starbucks .....	49
4.1.1 Ιστορική Ανασκόπηση .....	49
4.1.2 Φιλοσοφία Καταστημάτων .....	51
4.1.3 Οικονομικά Στοιχεία.....	52
4.1.4 Προϊόντα Εταιρείας .....	53
4.1.5 Δίκτυο Διανομής.....	53
4.1.6 Γεωγραφική Ανάπτυξη .....	54

4.2	Εφαρμοσμένες Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	56
4.2.1	Στρατηγικές Σταθερότητας.....	57
4.2.2	Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης.....	58
4.2.3	Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης και Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων 59	
4.2.4	Συγκέντρωση – Διείσδυση Αγοράς .....	60
4.2.5	Ανάπτυξη Προϊόντων .....	60
4.3	Προβλήματα απο την Παράλληλη Χρήση Διαφορετικών Στρατηγικών .....	62
4.4	Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων (Μοντέλο Porter) για την Εταιρεία Starbucks ..	63
4.4.1	Ανταγωνισμός.....	64
4.4.2	Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών .....	64
4.4.3	Διαπραγματευτική Ισχύς των Προμηθευτών .....	65
4.4.4	Απειλή από Υποκατάστατα .....	66
4.4.5	Απειλή Νεοεισερχομένων.....	66
5.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	68
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και προς τα πίσω.....	16
Εικόνα 2 Συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	30
Εικόνα 3 Το γενικό περιβάλλον της πολυεθνικής εταιρείας Starbucks .....	32
Εικόνα 4 Παράμετροι απόδοσης των πόρων μιας εταιρείας .....	40
Εικόνα 5 Κίνητρα μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.....	41
Εικόνα 6 Σήματα εξέλιξης του logo μαζί με το brand.....	50
Εικόνα 7 Η τιμή της μετοχής των Starbucks για διάστημα Ιανουάριος 2016 - Ιανουάριος 2017.....	52
Εικόνα 8 Τα έτοιμα ροφήματα της Starbucks υπάρχουν σε επιλεγμένα καταστήματα Μαρινόπουλος, Α-Β Βασιλόπουλος, Σκλαβενίτης και Μασούτης καθώς και σε mini market και περίπτερα.....	61

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Επιχειρηματικές στρατηγικές κλασσικής θεώρησης.....	13
Πίνακας 2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εφαρμογής της κάθετης ολοκλήρωσης.....	18
Πίνακας 3 Ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων.....	35
Πίνακας 4 Τύποι συγχωνεύσεων και εξαγορών.....	42
Πίνακας 5 Σημεία σταθμοί για την εταιρεία.....	50



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### i. Αντικείμενο Μελέτης

Είναι αδιαμφισβήτητο πως στη σύγχρονη εποχή οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις κινούνται πλέον σε μια παγκόσμια οικονομία, με εμφανείς πλέον τις ριζικές ανακατατάξεις που έχουν συμβεί στις μορφές, τον όγκο και στην ταχύτητα των οικονομικών συναλλαγών.

Πέραν της εντυπωσιακής απελευθέρωσης των διεθνών ροών, προϊόντων, υπηρεσιών και κεφαλαίων που επιτελέστηκε από την δεκαετία του 1990, ουσιαστική συνεισφορά στην πραγματοποίηση των ανακατατάξεων αυτών είχαν και τα ραγδαία τεχνολογικά άλματα και οι καινοτομίες που επιτεύχθηκαν στους τομείς των μεταφορών, των συγκοινωνιών, των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής.<sup>1</sup> Οι ανακατατάξεις αυτές, ήταν αποτέλεσμα επιχειρηματικών στρατηγικών μεγάλων εταιρειών οι οποίες επέβαλαν τους ρυθμούς τους στην αγορά και ακολούθησαν αυτών οι μικρότερες.

Αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας αποτελεί το ζήτημα συνδυασμού επιχειρηματικών στρατηγικών σε επιχειρηματικά σχήματα που αναπτύσσονται στο σημερινό ασταθές πολιτικό και οικονομικό παγκοσμιοποιημένο γίγνεσθαι. Αδιαμφισβήτητα μια εταιρεία για να μπορέσει να σταθεί απέναντι στο υψηλό ανταγωνισμό που έχουν επιφέρει οι νέοι κανόνες της αγοράς θα πρέπει να υιοθετήσει καινοτόμες δράσεις οι οποίες πολλές φορές προκύπτουν από τον συνδυασμό διαφορετικών στρατηγικών ανάπτυξης.

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, αποτελεί μια σύνθετη έννοια και εμπεριέχει τους μακροχρόνιους στόχους μιας επιχείρησης, το γενικότερο όραμα και την αποστολή της. Σύμφωνα με τον ορισμό των Johnson και Scholes «η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί ουσιαστικά το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της».

---

<sup>1</sup> Χατζηδημητρίου Ι. – Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες – Εκδόσεις Ανίκουλα – 2003, σελ 22-29

## ii. Στόχος Μελέτης

Ως στόχοι της μελέτης ορίζονται τα κάτωθι :

Η κατανόηση της σημασίας της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Η ανάλυση και κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών στρατηγικών, από τις πιο μετριοπαθείς, ως τις πιο εξωστρεφείς.

Η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις συγχώνευσης – εξαγοράς όπου το εσωτερικό περιβάλλον αναδιοργανώνεται.

## iii. Μεθοδολογία Εργασιών

Τα βήματα που θα ακολουθήσουμε για την εκπόνηση της διπλωματικής είναι τα εξής:

- Αναζήτηση βιβλιογραφίας και συζήτηση αυτής ώστε να δούμε προς τα που θα κατευθυνθεί η πτυχιακή.
- Από κοινού σχεδιασμό της δομής της εργασίας σε επίπεδο Κεφαλαίων
- Αναζήτηση περαιτέρω βιβλιογραφίας ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις των Κεφαλαίων
- Κατανομή της βιβλιογραφίας ανά Κεφάλαιο
- Πραγματοποίηση Έρευνας
- Οριστικοποίηση της δομής κάθε Κεφαλαίου • Συγγραφή και συζήτηση Κεφάλαιο-Κεφάλαιο
- Τελικό κείμενο και αποδοχή αυτού.

#### **iv. Περίγραμμα Μελέτης**

Η εργασία αναπτύσσεται σε τρία κυρίως κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τρεις κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών (στρατηγικές σταθερότητας, στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές διάσωσης).

Στα πλαίσια αυτής της μεθοδολογίας στο δεύτερο κεφάλαιο εστιάζουμε στα εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας σύγχρονης εταιρείας.

Το περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνει ένα σύνολο «παραγόντων» και ομάδων συμφερόντων που εκπροσωπούνται από τους ιδιοκτήτες, τους διαχειριστές, τους πελάτες, τους προμηθευτές κ.λπ., οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από το έργο του οργανισμού και έχουν τα μέσα για τον έλεγχο αυτού.

#### **v. Η Παγκοσμιοποίηση ως Μοχλός Δράσης**

Στην παγκόσμια οικονομία τα αγαθά, οι υπηρεσίες, οι άνθρωποι, οι δεξιότητες και οι ιδέες κινούνται ελεύθερα πέρα από τα γεωγραφικά σύνορα. Εκτός όμως από τα σημαντικά οφέλη που δημιουργούν αυτές οι συνθήκες, δημιουργούνται και προκλήσεις που είναι δύσκολο για ένα κράτος να ακολουθήσει, πόσο μάλλον μια εταιρεία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Κίνα, η οποία παραδοσιακά θεωρούταν μια αγορά και παραγωγική δύναμη χαμηλού κόστους, ενώ σήμερα αποτελεί μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά απέναντι στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία παραδοσιακά κατατάσσεται στις μεγαλύτερες αγορές στον κόσμο, με 700 εκατομμύρια δυνητικούς πελάτες.

Η Κίνα πλέον, έχει κατακτήσει την δεύτερη θέση στην παγκόσμια οικονομία, ξεπερνώντας την Ιαπωνία. Η Ινδία, η μεγαλύτερη δημοκρατία στον κόσμο ανά μέγεθος πληθυσμού, έχει μια οικονομία που αναπτύσσεται επίσης ταχύρρυθμα και σήμερα κατατάσσεται ως η τέταρτη μεγαλύτερη χώρα στον κόσμο. Ταυτόχρονα, πολλές επιχειρήσεις σε αυτές τις αναδύμενες οικονομίες κινούνται στις διεθνείς αγορές και θεωρούνται ηγέτιδες δυνάμεις.

Η φύση της παγκόσμιας οικονομίας αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα ενός υπερ-ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και προτρέπει τις μεμονωμένες επιχειρήσεις να εκτιμήσουν σοβαρά τις αγορές στις οποίες θα ανταγωνίζονται.<sup>2</sup>

## vi. Ανάγκη Ηγεσίας και Στρατηγικής

Η νέα εποχή που έφερε η παγκοσμιοποίηση, είχε ως αποτέλεσμα την άμεση σύνδεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον και γέννησε την ανάγκη ανάπτυξης μιας νέας επιστήμης, της στρατηγικής σε επίπεδο κλάδου επιχειρήσεων. Το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο κινούνται πλέον οι περισσότεροι κλάδοι επιχειρήσεων, απαιτεί τη χάραξη στρατηγικής, να λαμβάνει δηλαδή υπόψη τις κινήσεις των άμεσων και έμμεσων ανταγωνιστών στο διευρυμένο (κυρίως λόγω της παγκοσμιοποιημένης αγοράς) εξωτερικό περιβάλλον.<sup>3,4</sup>

Η ύπαρξη δεσπόζουσας ηγεσίας αποτελεί τον πρώτο παράγοντα αποτελεσματικής διαχείρισης μιας εταιρείας ενώ η στρατηγική που θα ακολουθήσει η ηγεσία θα θέσει τα θεμέλια για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαδικασία λήψης στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία τα διευθυντικά στελέχη επιλέγουν και στη συνέχεια εφαρμόζουν ένα σύνολο στρατηγικών που στοχεύουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η χάραξη στρατηγικής είναι το καθήκον επιλογής στρατηγικών, ενώ η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το καθήκον να τεθούν σε εφαρμογή στρατηγικές, οι οποίες περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την παράδοση και την υποστήριξη προϊόντων, βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών και το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, των συστημάτων ελέγχου και της κουλτούρας της εταιρείας.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>Hitt M. Duane R., Hoskisson R. (2015) Strategic Management Competitiveness & Globalization ‘ Concepts and Cases 12e Cengage Learning pp. 8

<sup>3</sup>Economides A., &PompotsisTheodorakeas A., Psarras S., (2004) Best Practices in Internet, Wireless, Broadband Business in USA Japan, EU, Greece, University of Macedonia Masters in Information Systems. Informatics & Telematics Strategies. pp. 7

<sup>4</sup>J. Brady, 2013, Some companies foster creativity, others fake it, Wall Street Journal, www.wsj.com, May 21.

<sup>5</sup>HillC., Jones G., Schilling M., (2013) Strategic Management an Integrated Approach 11<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning pp.4.

# 1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ– CORPORATELEVELSTRATEGIES

## Εισαγωγή

Ο σύγχρονος σχεδιασμός μιας επιχειρηματικής στρατηγικής οφείλει να μην αγνοεί το ανταγωνιστικό της περιβάλλον και βάσει αυτού αλλά και των δικών της δυνατοτήτων να χαράζει την στρατηγική της πολιτική. Οι στρατηγικές έχουν στόχο να βοηθήσουν την επιχείρηση σε πρώτη φάση να αναγνωρίσει το άμεσο και έμμεσο ανταγωνιστικό της περιβάλλον και στη συνέχεια να καθορίσει τους τρόπους αντιμετώπισης των ενδεχόμενων κινδύνων. Στην βασική θεωρία των στρατηγικών συναντάμε τις κατηγορίες του πίνακα 1., τις οποίες αναλύουμε στην ενότητα αυτή.<sup>6</sup>

Πίνακας 1 Επιχειρηματικές στρατηγικές κλασσικής θεώρησης

Στρατηγικές Σταθερότητας	Στρατηγικές Ανάπτυξης	Στρατηγικές Διάσωσης
Στρατηγική καμίας αλλαγής	Κάθετη Ολοκλήρωση	Στρατηγική εξυγίανσης διάσωσης
Στρατηγική συγκομιδής κερδών	Οριζόντια Ολοκλήρωση	Αποεπένδυση
Στρατηγικό διάλλειμα	Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων Συσχετισμένη Ασυσχετίστη	Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης
Στρατηγική προσεκτικών βημάτων	Συγκέντρωση – διεύθυνση αγοράς	Στρατηγική ρευστοποίησης
	Ανάπτυξη αγοράς	
	Ανάπτυξη προϊόντων	

<sup>6</sup>RitsonNeil, (2011) Strategic Management Ventus Publishing ApS Bookboon.com ISBN 978-87-77681-417-5 pp.17-24

## 1.1 Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας, όπως διαφαίνεται και από τον τίτλο τους, ακολουθούν μια φιλοσοφία σταθερότητας, μακριά από τη λήψη αποφάσεων που εμπεριέχουν ρίσκο, ενώ οι όποιες μεταρρυθμίσεις γίνονται με σταθερά και αργά βήματα. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς, με αυτούς που ξεκίνησε την πορεία της. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων. Για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής σταθερότητας διακρίνουμε τέσσερις μεθοδολογίες.<sup>7</sup>



Σε κάθε περίπτωση οι στρατηγικές σταθερότητας ούτε ενδιαφέρουσες είναι, ούτε μπορεί να υιοθετηθούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Κάτι τέτοιο θα ισοδυναμούσε με "στρατηγική αυτοκτονία" καθώς η στασιμότητα μιας επιχείρησης σχεδόν ποτέ δεν συνοδεύεται με στασιμότητα των ανταγωνιστών.

<sup>7</sup>Μπουραντά Ν. Επιχειρησιακή στρατηγική και Πολιτική Πανεπιστήμιο Πατρών Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τμήμα διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων & Τροφίμων  
<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/6%CE%B7%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf>

## 1.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Ο τομέας των στρατηγικών ανάπτυξης συνίσταται από τις εξής στρατηγικές :

- Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης<sup>8</sup>(Vertical Integration)
- Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης<sup>9</sup>(Horizontal Integration)
- Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (Συσχετισμένη – Ασυσχετίστη) (Related and Unrelated Diversification)
- Συγκέντρωση – Διείσδυση αγοράς (Market Penetration)
- Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)
- Ανάπτυξη Προϊόντων <sup>10</sup>(Product Development)

### 1.2.1 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης – Vertical Integration Strategy

Ως στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης,ορίζουμε το σύνολο των δράσεων μιας επιχείρησης να αποκτήσει επενδυτική παρουσία και στους υπόλοιπους τομείς της παραγωγικής - εμπορικής αλυσίδας στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.

Η έννοια απόκτησης επενδυτικής παρουσίας,μεταφράζεται ως ότι είτε η επιχείρηση δημιουργεί μια άλλη εταιρεία, είτε μέσω συνεργασίας με άλλη εταιρεία αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών ή την προμήθεια των πρώτων υλών.

Η φιλοσοφία πάνω στην οποία βασίζεται η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι ότι σε κάθε στάδιο της αλυσίδας παραγωγής "δημιουργείται αξία" για το προϊόν. Μια εταιρεία που επιτυγχάνει να έχει παρουσία σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών.

Ουσιαστικά το πλεονέκτημα δημιουργείται καθώς η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας παραλαμβάνει το προϊόν του αμέσως προηγούμενου σταδίου και το μεταποιεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αξίζει περισσότερο για την

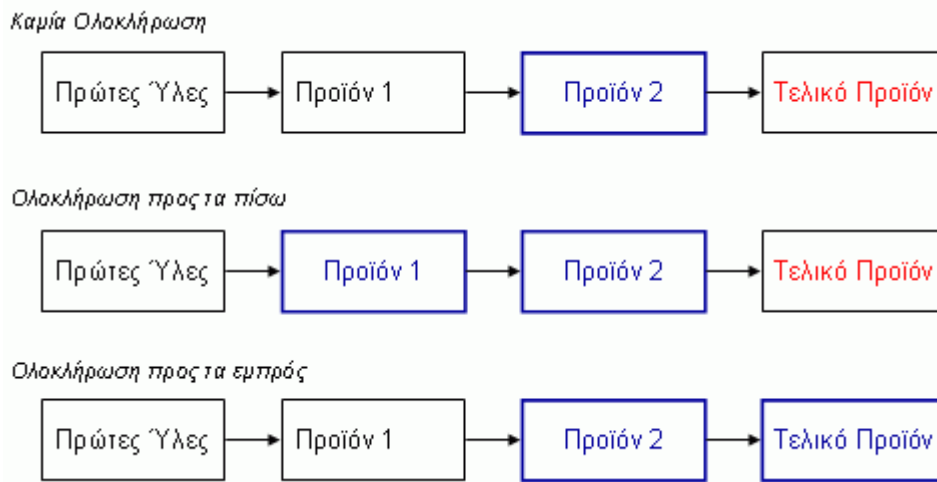
---

<sup>8</sup>HillC., Jones G., Schilling M., (2013) Strategic Management an Integrated Approach 11<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning pp.286.

<sup>9</sup>K. R. Harrigan 1984 Formulating Vertical Integration Strategies Columbia University pp.639

<sup>10</sup>ΠαπαδάκηςΒ., (2002) Στρατηγική Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Εκδόσεις Μπένου

εταιρεία που θα το πάρει στο επόμενο στάδιο της αλυσίδας αξίας, έως ότου το τελικό προϊόν φτάσει στον καταναλωτή.<sup>11</sup>



Εικόνα 1 Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και προς τα πίσω

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι κυρίως πέντε:<sup>12</sup>



<sup>11</sup>Hitt M. Duane R., Hoskisson R. (2015) Strategic Management Competitiveness & Globalization ‘ Concepts and Cases 12e Cengage Learning pp. 14 - 16

<sup>12</sup>Twarowska K., Kakol M., International Strategy and Global Strategy – What is the Difference? Zadar Croatia International Conference 2013 Knowledge Management and Innovation pp 5



**Προστασία της ποιότητας:** Η ύπαρξη περιορισμένων προμηθευτών στην αγορά και ταυτόχρονα ο μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, προσφέρει στην επιχείρηση την ευκαιρία να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν δραστηριοποιηθεί στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής. Με αυτή τη κίνηση η εταιρεία διασφαλίζει την ποιότητα των πρώτων υλών που λαμβάνει για την παραγωγή του τελικού προϊόντος.<sup>13</sup>

**Ακριβοί προμηθευτές/διανομείς:** Σημαντική μείωση του κόστους και παράλληλα διασφάλιση της ποιότητας υπηρεσιών θα μπορούσε να επιτευχθεί εάν η επιχείρηση αξιοποιούσε το πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων της ώστε να αναλάβει η ίδια την διανομή των προϊόντων της ακολουθώντας στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα μπροστά.

**Επένδυση σε εξειδικευμένους πόρους:** Οι επιχειρήσεις επενδύουν σε εξειδικευμένους πόρους, όπως για παράδειγμα στην απόκτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας που είτε θα τους επιτρέψουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής είτε θα συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας και επομένως στη διαφοροποίηση του προϊόντος τους από αυτό των ανταγωνιστών.

**Φραγμός εισόδου στους ανταγωνιστές:** Προχωρώντας σε καθετοποίηση είτε προς τα πίσω για τον έλεγχο της ροής πρώτων υλών ζωτικής σημασίας, είτε προς τα μπροστά για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής, μια επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.<sup>14</sup>

**Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής:** Με την κάθετη ολοκλήρωση πραγματοποιείται εξομάλυνση της παραγωγής, καθώς οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση εντός της επιχείρησης και έτσι γίνεται ευκολότερος ο προγραμματισμός και ο συντονισμός μεταξύ των διάφορων σταδίων παραγωγής. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνεται εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης αλλά και ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά. Αυτά τα πλεονεκτήματα αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικά για εταιρείες που επιδιώκουν την εφαρμογή του συστήματος "πραγματικού χρόνου" (JIT/Just in time). Επιπλέον, με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω και τη συνεχή παραγωγή, οι επιχειρήσεις

<sup>13</sup>Hitt M. Duane R., Hoskisson R. (2015) Strategic Management Competitiveness & Globalization ‘ Concepts and Cases 12e Cengage Learning pp. 14 - 16

<sup>14</sup>E. T. Fukui, A. B. Hammer, & L. Z. Jones, 2013, Are U.S. exports influenced by stronger IPR protection measures in recipient markets? Business Horizons, 56: 179–188; D. Sullivan & J. Yuening, 2010, Media convergence and the impact of the Internet on the M&A activity of large media companies, Journal of Media Business Studies, 7(4): 21–40.

μειώνουν την εξάρτησή τους από τους προμηθευτές και κατορθώνουν να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ευκολία σε αιφνίδιες αλλαγές της ζήτησης.<sup>15</sup>

Ένα παράδειγμα εφαρμογής της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης, αποτελεί η πολυεθνική εταιρεία Starbucks που δραστηριοποιείται στο χώρο της καφεστίασης. Η εταιρεία είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα καφέ στον κόσμο με 20.000 καταστήματα, παγκοσμίως. Η πολιτική που ακολουθεί τα τελευταία χρόνια είναι όλες οι διαδικασίες να γίνονται στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και η μείωση στο ελάχιστο εξωτερικών συνεργατών. Για παράδειγμα πλέον παράγει δικό της καφέ σε δικές της εκτάσεις, στην Κίνα και εκπαιδεύει το προσωπικό της εξολοκλήρου με δικά της πρότυπα.<sup>16</sup>



Πίνακας 2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εφαρμογής της κάθετης ολοκλήρωσης<sup>1718</sup>

<b>Πλεονεκτήματα εφαρμογής της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προστασία της ποιότητας</li> <li>• Μεγάλο περιθώριο κέρδους σε προμηθευτές, διανομείς</li> <li>• Ανάλυση επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους</li> <li>• Δημιουργία εμποδίων εισόδου σε ανταγωνιστές</li> <li>• Πλεονέκτημα σταθερής παραγωγής</li> </ul>
<b>Μειονεκτήματα εφαρμογής της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μειονέκτημα κόστους</li> <li>• Αποτυχία επίτευξης συνεργειών</li> <li>• Δυσκολία εξόδου από τον συγκεκριμένο κλάδο</li> <li>• Διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών</li> </ul>

<sup>15</sup>K. R. Harrigan 1984 Formulating Vertical Integration Strategies Columbia University pp.639

<sup>16</sup><https://www.slideshare.net/uapippo/vertical-and-horizontal-cooperation-in-a-supply-chain>

<sup>17</sup> Δρ. Λιβιεράτος Αντώνης, Επιχειρηματική Στρατηγική Παρουσίαση e-class <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/ECON197/6.%20CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE.pdf>

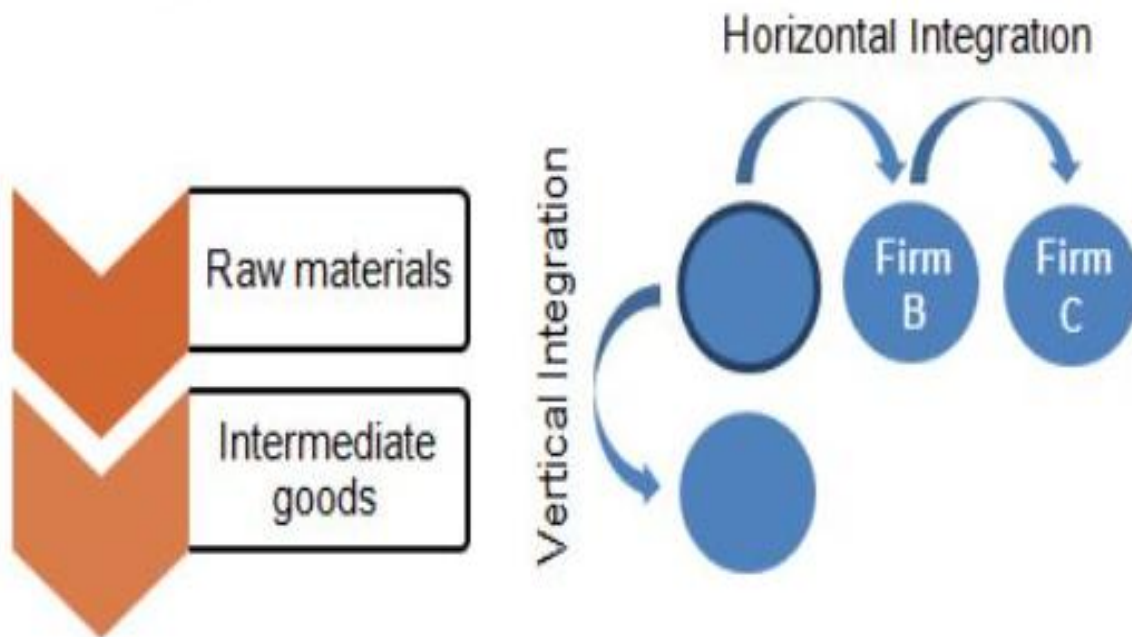
<sup>18</sup>HillC., Jones G., Schilling M., (2013) Strategic Management an Integrated Approach 11<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning pp.301.

## 1.2.2 Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης – Horizontal Integration Strategy

Στην περίπτωση της στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της παραγωγικής αλυσίδας.

Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η επίτευξη συνεργειών από οικονομίες κλίμακας, η αύξησή του μεριδίου της αγοράς και η απόκτηση μονοπωλιακών κερδών.<sup>19</sup>

Ως μειονέκτημα της στρατηγικής καταγράφεται η στενή πρόσδεση της επιχείρησης με τον κλάδο και τις προοπτικές του. Σε υψηλότερο επίπεδο υπάρχει ο κίνδυνος ακύρωσης της συμφωνίας λόγω αντιμονοπωλιακών κανονισμών.



Σύμφωνα με τον Gambaro (2005)<sup>20</sup> ο κλάδος των μέσων μαζικής ενημέρωσης, όταν πρωτοαναπτύχθηκε την δεκαετία του 1930 και μέχρι τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα αποτελούσε έναν κλάδο, στον οποίο οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται, αναπτύσσονταν βάσει της στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης. Ένα τοπικό ραδιόφωνο για παράδειγμα είχε αποκλειστικούς δημοσιογράφους, τμήμα παραγωγής διαφημίσεων, κλπ.

<sup>19</sup>Hill C., Jones G., Schilling M., (2013) Strategic Management an Integrated Approach 11<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning pp.290 - 293.

<sup>20</sup>Marco Gambaro (2005) Vertical Integration in Media Industries, presented at 16<sup>th</sup> Biennial Conference ITS Europe 4-6 September - Porto

Στην περίοδο που μεσολάβησε έως σήμερα προέκυψαν ενδιαμέσες αγορές καθώς και η ανάπτυξη του web 4.0 (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, κλπ.) Πλέον ο κλάδος χαρακτηρίζεται από στρατηγικές ανάπτυξης οριζόντιας ολοκλήρωσης δεδομένου ότι είναι πολύ σύνηθες ένας δημοσιογραφικός οργανισμός να διαθέτει ραδιόφωνο και εφημερίδα και τηλεόραση. Στην περίπτωση των ΜΜΕ, η τεχνολογική καινοτομία φαίνεται πως μετέβαλε τις ακολουθούμενες στρατηγικές ανάπτυξης του κλάδου.<sup>21</sup>

Η στρατηγική των εξαγορών – συγχωνεύσεων, η οποία αναλύεται εκτενέστερα στην συνέχεια της εργασίας, εντάσσεται στις στρατηγικές οριζόντιας ανάπτυξης. Ένα παράδειγμα αυτής της στρατηγικής αποτέλεσε η συγχώνευση των εταιρειών Chrysler Corporation και Daimler Corporation, με την δημιουργία του παγκόσμιου ηγέτη στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας DaimlerChrysler AG.



### 1.2.3 Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων – Συσχετισμένη Διαφοροποίηση –Related and Unrelated Diversification

Ως συσχετισμένη διαφοροποίηση ορίζεται η προσθήκη νέων συσχετισμένων προϊόντων και υπηρεσιών στα υπάρχοντα. Μια εταιρεία εφαρμόζει την εν λόγω στρατηγική για τους εξής λόγους :

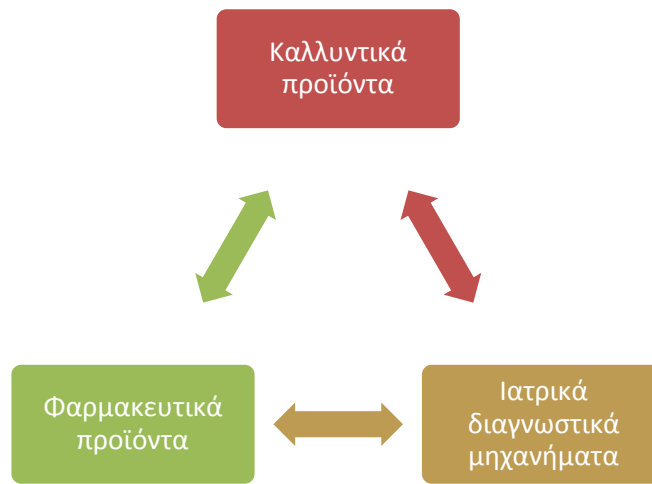
- Αξιοποίηση εγκαταστάσεων
- Μείωση κόστους από οικονομίες κλίμακας
- Αύξηση δύναμης στην αγορά, μέσω του ελέγχου πηγών προμηθειών και αγορών
- Οικονομίες εύρους προϊόντων – καθώς δύο από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους

Στην περίπτωση της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης δραστηριοτήτων η εταιρεία προσβλέπει στην είσοδο μιας νέας αγοράς από την οποία πιστεύει ότι μπορεί να δημιουργήσει κέρδη.

<sup>21</sup>Marco Gambaro (2005) Vertical Integration in Media Industries, presented at 16<sup>th</sup> Biennial Conference ITS Europe 4-6 September - Porto

Παράλληλα μια τέτοια στρατηγική της επιτρέπει να διαφοροποιήσει τον κίνδυνο από τους οικονομικούς κύκλους των κλάδων στους οποίους συμμετέχει.<sup>22</sup>

Ως παράδειγμα στρατηγικής συσχετισμένης διαφοροποίησης αναφέρουμε την πολυεθνική εταιρεία Johnson&Johnson. Η εταιρεία δραστηριοποιείται παράλληλα σε 3 διαφορετικούς κλάδους στον ίδιο τομέα, τον τομέα της αισθητικής – φαρμακευτικής – ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού. Η εταιρεία επιτυγχάνει να αναπτύσσεται σε συσχετισμένες μεταξύ τους υπηρεσίες – προϊόντα.<sup>23</sup>



Παράδειγμα στρατηγικής ασυσχέτιστης διαφοροποίησης είναι η πολυεθνική εταιρεία TextronInc. Η εταιρεία αναπτύσσεται σε 4 κλάδους, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν μεταξύ τους συσχέτιση. Η εταιρεία αναπτύσσεται στους κλάδους της αεροναυπηγικής, της βιομηχανίας αυτοκινήτων, βιομηχανίας ελικοπτέρων και της διαχείρισης επενδυτικών κεφαλαίων<sup>24</sup>

<sup>22</sup>Frenken K., Van Oort F. and Verburg T. (2007) Related variety, unrelated variety and regional economic growth, *Regional Studies* 41, 685–697.

<sup>23</sup><https://www.slideshare.net/gokulkannan13/diversification-2>

<sup>24</sup>ο.π.

## 1.2.4 Συγκέντρωση – Διείσδυση Αγοράς

Η φιλοσοφία αυτής της στρατηγικής βασίζεται στην επικέντρωση των πόρων της επιχείρησης στα υπάρχοντα προϊόντα – αγορές, με στόχο να επιτύχει μια επικερδή ανάπτυξη μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς.

Οι τρόποι υλοποίησης της στρατηγικής είναι :

- Αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες είτε μέσω νέων χρήσεων είτε μέσω διαφημίσεων
- Προσέλκυση νέων πελατών μέσω διαφημίσεων, ανταγωνιστικότερων τιμών, καινοτόμων δράσεων
- Προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος μέσω δωρεάν δειγμάτων, κουπονιών και διαφήμιση νέων χρήσεων.<sup>25</sup>

Η στρατηγική ενδείκνυται όταν

- Η αγορά είναι κορεσμένη
- Υπάρχουν περιθώρια αύξησης της χρήσης από τους υπάρχοντες καταναλωτές
- Το μερίδιο της αγοράς μειώνεται αλλά η αγορά αναπτύσσεται
- Οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Ο κλάδος δεν προσφέρεται για τεχνολογικές καινοτομίες
- Υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η στρατηγική εγκυμονεί τον κίνδυνο η εταιρεία να εγκλωβιστεί σε ένα κλάδο και να μην μπορέσει να ανταπεξέλθει στις αλλαγές της αγοράς και του περιβάλλοντος που θα προκύψουν από τις ενέργειες του.

---

<sup>25</sup>Twarowska K., Kakol M., International Strategy and Global Strategy – What is the Difference? Zadar Croatia International Conference 2013 Knowledge Management and Innovation

### 1.2.5 Ανάπτυξη ΑγοράςMarket Development

Στην στρατηγική ανάπτυξης αγοράς η εταιρεία επιχειρεί να πουλήσει τα υφιστάμενα προϊόντα

- σε νέες (γεωγραφικά) αγορές
- σε τμήματα της αγοράς στα οποία δεν έχει απευθυνθεί ακόμα
- σε νέα κανάλια διανομής

### 1.2.6 Ανάπτυξη ΠροϊόντωνProduct Development

Η στρατηγική ανάπτυξης στηρίζει την επιτυχία της στην συνεργασία του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η φιλοσοφία της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων για υφιστάμενες αγορές τα οποία είτε θα έχουν τροποποιημένα χαρακτηριστικά, είτε θα φέρουν ποιοτικές παραλλαγές των βασικών προϊόντων.

## 1.3 Στρατηγικές Διάσωσης

Οι στρατηγικές διάσωσης ακολουθούνται είτε σε εξαιρετικά δυσμενείς περιόδους μιας επιχείρησης, είτε στα πλαίσια πρόληψης μελλοντικών προβλημάτων.<sup>26</sup>

Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μία επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση δεδομένου ότι ουδέποτε υπήρξαν δύο απόλυτα ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Ορισμένα συμπτώματα -ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων, είναι:

α) Η άσχημη προσαρμογή στο περιβάλλον. Αυτή μπορεί να μεταφράζεται είτε σε αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, είτε σε αδυναμία διαφοροποίησης και υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού. Λόγω κακής προσαρμογής, η επιχείρηση χάνει την ελκυστικότητα της, με συνέπεια τη σταδιακή μείωση των πωλήσεων και την είσοδο στη φάση της συρρίκνωσης.

β) Η απουσία εσωτερικού ελέγχου, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που είτε αναπτύσσονται με μεγάλη ταχύτητα είτε αναπτύσσονται μέσω εξαγορών/συγχωνεύσεων.

<sup>26</sup> Ramon CasadesusMasanell, Joan EnricRicart, (2009) From Strategy to Business Models and to Tactics Harvard Business School

γ) Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, ιδιαίτερα δε όταν οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε επεκτατικές κινήσεις όπως είναι οι συγχωνεύσεις ή η εισαγωγή κάποιου νέου προϊόντος χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τη διαθεσιμότητα των πόρων.

δ) Ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες, όπως οι κυβερνητικές πολιτικές, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι φυσικές καταστροφές, που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες, ωστόσο, μπορούν να ελεγχθούν και να προβλεφθούν όταν η επιχείρηση αφουγκράζεται τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον και λειτουργεί προ δραστικά.

ε) Συνδυασμός των προηγούμενων, αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας κάποιου άλλου.

#### 1.4 Παράμετροι του Διεθνούς Περιβάλλοντος που Επηρεάζουν τις Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Στο ερώτημα ποια η διαφορά για μια εταιρεία στην δραστηριοποίηση της στο εγχώριο περιβάλλον σε σχέση με την δραστηριοποίηση της στο παγκόσμιο περιβάλλον καταγράφουμε 3 άξονες.<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Αντωνιάδης Π. – Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων – Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης – Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας – Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης – Θεσσαλονίκη 2012



Ο πρώτος άξονας έχει να κάνει με το βαθμό συμμετοχής και συντονισμού από το κέντρο. Συντονισμός των στρατηγικών δραστηριοτήτων είναι ο βαθμός στον οποίο οι στρατηγικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης σε διάφορες τοποθεσίες χωρών είναι προγραμματισμένες και αλληλεξαρτώμενες σε παγκόσμια κλίμακα, ώστε να αξιοποιήσουν τις συνέργειες που υπάρχουν σε όλη την έκταση δραστηριοποίησής της στις διαφορετικές χώρες. Στρατηγικές που αναπτύσσονται σε εγχώρια κλίμακα δεν απαιτούν ισχυρό συντονισμό από το κέντρο. Αντίθετα η παγκόσμια στρατηγική, απαιτεί σημαντικό συντονισμό μεταξύ των δραστηριοτήτων του κέντρου και των θυγατρικών.<sup>28</sup>

Ο δεύτερος άξονας αφορά τον βαθμό τυποποίησης των προϊόντων και την ανταπόκριση στις τοπικές κοινωνίες. Μια εγχώρια στρατηγική προϋποθέτει ότι η θυγατρική θα πρέπει να ανταποκριθεί στις ανάγκες των τοπικών επιχειρήσεων, εκτός εάν υπάρχει ένας καλός λόγος να μην το πράξουν. Αντίθετα, η παγκόσμια στρατηγική υποθέτει ότι το κέντρο θα πρέπει να τυποποιήσει τις λειτουργίες και τα προϊόντα του σε όλες τις χώρες, εκτός εάν υπάρχει κάποιος επιτακτικός λόγος για να μην το κάνει.

Ο τρίτος άξονας αναφέρεται στην στρατηγική ολοκλήρωσης και στις ανταγωνιστικές κινήσεις, δίνοντας έμφαση στο βαθμό αλληλεξάρτησης των κινήσεων αυτών μιας επιχείρησης στις μεγάλες αγορές. Η διεθνής στρατηγική παρέχει στις θυγατρικές την ανεξαρτησία να σχεδιάζουν και να εκτελούν ανταγωνιστικές κινήσεις ανεξάρτητα - δηλαδή, οι ανταγωνιστικές κινήσεις βασίζονται αποκλειστικά στην ανάλυση τοπικών αντιπάλων. Σε αντίθεση με τα παγκόσμια στρατηγικά σχέδια, όπου λαμβάνουν χώρα ανταγωνιστικές μάχες σε παγκόσμια κλίμακα. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν μια παγκόσμια στρατηγική, ωστόσο, ανταγωνίζονται ως συλλογή μιας παγκοσμίως ολοκληρωμένης ενιαίας επιχείρησης. Σε μια διεθνή στρατηγική η εταιρεία αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό σε κάθε χώρα σε «αυτόνομη βάση», ενώ μια παγκόσμια στρατηγική λαμβάνει ολοκληρωμένη προσέγγιση σε διάφορες χώρες.<sup>29</sup>

Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να προωθήσει και να διαθέσει τα προϊόντα της σε αλλοδαπές αγορές συνεπάγεται ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι βασικές

<sup>28</sup>Twarowska K., Kakol M., International Strategy and Global Strategy – What is the Difference? Zadar Croatia International Conference 2013 Knowledge Management and Innovation

<sup>29</sup>Twarowska K., Kakol M., International Strategy and Global Strategy – What is the Difference? Zadar Croatia International Conference 2013 Knowledge Management and Innovation

επιχειρηματικές λειτουργίες της Παραγωγής, του Μάρκετινγκ, της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων και των Λογιστικών. Οι παράμετροι που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές λειτουργίες σε κάθε ένα από τους προαναφερόμενους τομείς είναι οι εξής:

- Σχέσεις που έχει αναπτύξει η επιχείρηση με το εξωτερικό της περιβάλλον
- Χαρακτηριστικά μανάτζμεντ επιχείρησης (προηγούμενη εμπειρία, ηλικία, τεχνογνωσία – για hightech επιχειρήσεις)
- Ψυχολογική απόσταση: Η σημασία της «ψυχολογικής απόστασης» των νέων αγορών. Με τον όρο αυτό νοείται το σύνολο των στοιχείων της αγοράς, της επιχειρηματικότητας και των λοιπών στοιχείων για τα οποία έχει γνώση η επιχείρηση. Όσο λιγότερα είναι αυτά, τόσο πιο απομακρυσμένη είναι η αγορά αυτή για την επιχείρηση
- Διοικητικά χαρακτηριστικά και ύπαρξη διεθνούς προσανατολισμού της επιχείρησης
- Διεθνής εμπειρία της διοίκησης της επιχείρησης<sup>30</sup>

Πιο αναλυτικά όσον αφορά τη λειτουργία της παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης διακρίνονται δύο περιπτώσεις. Η πρώτη είναι η περίπτωση όπου τα προϊόντα παράγονται εγχώρια, αλλά για πελάτες άλλων χωρών, (εξαγωγές). Η δεύτερη περίπτωση είναι εκείνη στην οποία η επιχείρηση θέλει να παράγει προϊόντα της σε μια ξένη χώρα. Στην πρώτη περίπτωση η παραγωγική διαδικασία πρέπει να προσαρμοστεί για να λάβει υπόψη της τα διαφορετικά πρότυπα που πιθανόν να υπάρχουν στην χώρα εξαγωγής όσον αφορά το είδος της συσκευασίας, τα συστατικά, την εγγύηση, την ημερομηνία λήξης, κ.α.

Επιπλέον η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν στις προτιμήσεις των αλλοδαπών πελατών σε σχέση με τις αντίστοιχες των εγχώριων πελατών της, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως το σχέδιο, το μέγεθος, το επίπεδο ποιότητας, το χρώμα, η ονομασία, η γεύση, κ.α.

Σχετικά με τη λειτουργία του μάρκετινγκ, είναι ολοφάνερο ότι η διεθνοποίηση της εταιρείας θα επηρεάσει και την στρατηγική μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθηθεί. Βασικές δραστηριότητες του μάρκετινγκ όπως η τιμολόγηση, η διαφήμιση, οι μέθοδοι προώθησης και η διανομή, πρέπει να λάβουν υπόψη τους παράγοντες όπως η αγοραστική δύναμη των πελατών τους, οι κανονισμοί και οι νόμοι που διέπουν τη διαφήμιση.

<sup>30</sup> Αντωνιάδης Π. – Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων – Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης – Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας – Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης – Θεσσαλονίκη 2012, σελ. 12 - 14

Η λειτουργία του μάρκετινγκ επηρεάζεται τόσο πολύ όταν διεξάγεται στις διεθνείς αγορές ώστε να έχει καθιερωθεί εδώ και πολλά χρόνια ειδικό μάθημα σε πανεπιστημιακά προγράμματα που μελετά τα ανάλογα θέματα που ονομάζονται Διεθνές Μάρκετινγκ.

Κάτι ανάλογο συμβαίνει βέβαια και με τη λειτουργία τη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η διαφοροποίηση στη λειτουργία αυτή έγκειται στο ότι οι ανθρωπίνι πόροι της επιχείρησης περιλαμβάνουν και αλλοδαπό ανθρώπινο δυναμικό, γεγονός που διαφοροποιεί την λειτουργία του οργανισμού από χώρα σε χώρα. Στη περίπτωση αυτή, παράγοντες που όχι μόνο δεν πρέπει να αγνοηθούν αλλά και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά όπως η κουλτούρα, η θρησκεία, τα ήθη και τα έθιμα, η εργασιακή κουλτούρα, οι τοπικές εργασιακές σχέσεις, καθώς και η εργατική νομοθεσία της εκάστοτε χώρας.<sup>31</sup>

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί πως και η λειτουργία της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης και των λογιστικών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό όταν η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της στις διεθνείς αγορές. Οι παράγοντες που προκαλούν σημαντικές διαφοροποιήσεις κατά την άσκηση τους συμπεριλαμβάνουν:

- τη χρησιμοποίηση ξένων νομισμάτων στις διεθνείς συναλλαγές και την αντιμετώπιση των κινδύνων που συνεπάγονται οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών τους
- τη δυνατότητα δανεισμού στις διεθνείς αγορές χρήματος
- την παρακολούθηση των επενδύσεων τους και των περιουσιακών τους στοιχείων σε ξένες χώρες
- τα διαφορετικά φορολογικά συστήματα και τις διαφορετικές φορολογικές νομοθεσίες από χώρα σε χώρα.

---

<sup>31</sup> Χατζηδημητρίου Ι. – Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες – Εκδόσεις Ανίκουλα – 2003, σελ 22-29

## 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

### Εισαγωγή

Όσα αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική που πρέπει να επιλέξει μια εταιρεία δεν μπορούν να υλοποιηθούν αν η διοίκηση της εταιρείας δεν έχει αναλύσει πρωτίτερα το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Στα πλαίσια αυτής της μεθοδολογίας στο παρόν κεφάλαιο εστιάζουμε στα εργαλεία ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας σύγχρονης εταιρείας.

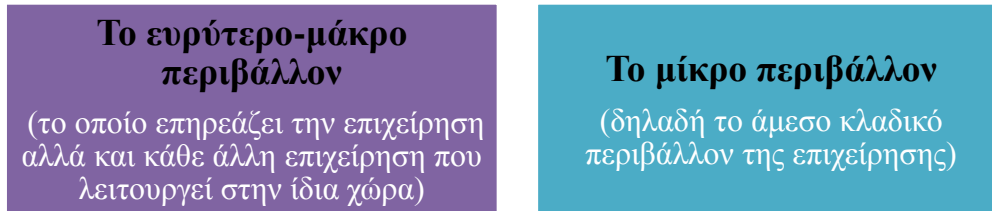
Το περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνει ένα σύνολο «παραγόντων» και ομάδων συμφερόντων που εκπροσωπούνται από τους ιδιοκτήτες, τους διαχειριστές, τους πελάτες, τους προμηθευτές κ.λπ., οι οποίοι επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από το έργο του οργανισμού και έχουν τα μέσα για τον έλεγχο αυτού. Αυτές οι συνθήκες απαιτούν την επίτευξη αρμονίας μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (οικονομικά, πολιτικά, τεχνολογικά, νομικά) και εσωτερικά (πόροι, δομή, οργανωσιακή κουλτούρα, ηγετικό στυλ, ο τρόπος άσκησης της εξουσίας).<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup>Voiculet A., Belu N., Parpandel E., Rizea C., (2010) The Impact of External Environment on Organisation Development Strategy – MPRA Munich Personal RePEc Archive

## 2.1 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

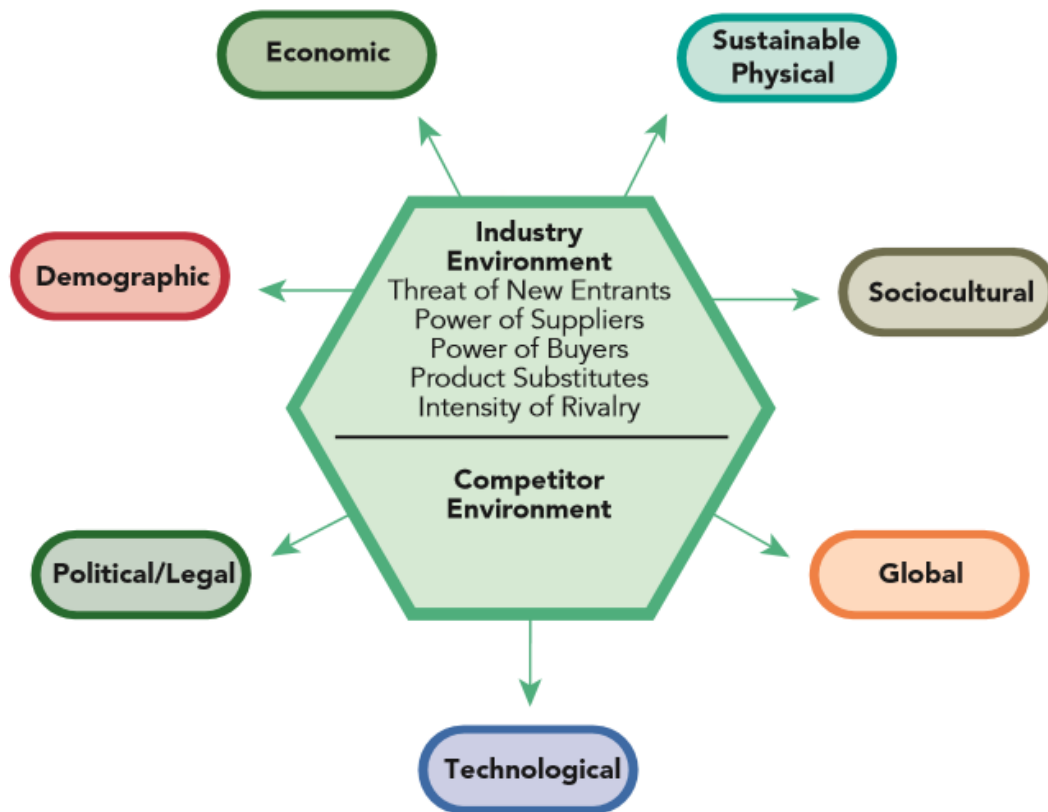
Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διαχωριστεί σε δύο επιμέρους συνιστώσες:



Κατά τη διαμόρφωση των επιλογών στρατηγικής, ο οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις εξωτερικές περιβαλλοντικές δυνάμεις και απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.<sup>33</sup> Το ευρύτερο Μάκρο-περιβάλλον μπορεί να ομαδοποιηθεί ως εξής:



<sup>33</sup>Voiculet A., Belu N., Parpandel E., Rizea C., (2010) The Impact of External Environment on Organisation Development Strategy – MPRA Munich Personal RePEc Archive



Εικόνα 2 Συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος<sup>34</sup>

Για τη μελέτη αυτών, μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST-DG (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social, Technological, Demographic και Global). Η ανάλυση PEST-DG εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που αποθέτουν σε επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου – μακρο περιβάλλοντος.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κ.λπ) και με αυτόν τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού (Μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter (Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985), μας παρέχει έναν τρόπο να

<sup>34</sup>Hitt M. Duane R., Hoskisson R. (2015) Strategic Management Competitiveness & Globalization ‘ Concepts and Cases 12e Cengage Learning pp. 41

προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο.<sup>35</sup> Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:



## 2.2 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και κάποιες άλλες αποτυγχάνουν; Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει όχι μόνο να είναι επιτυχημένες αλλά και να βρίσκονται στην κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα;

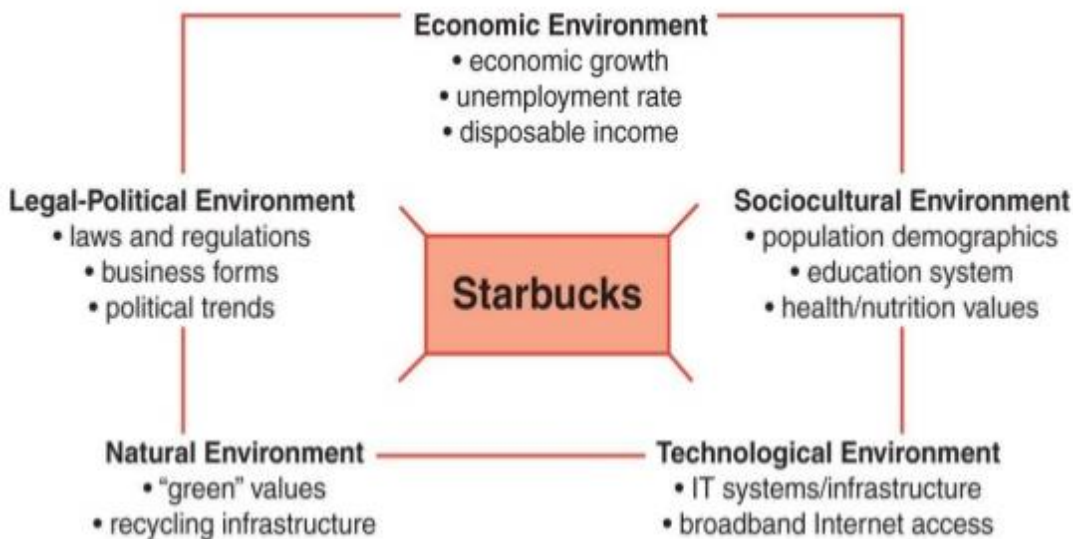
Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Πολλές θεωρίες κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί. Μια από τις πιο δημοφιλείς υποστηρίζει ότι επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Δεδομένης της αυξανόμενης σημασίας της παγκόσμιας οικονομίας, όσοι αναλύουν την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησής τους πρέπει να χρησιμοποιούν ένα παγκόσμιο μυαλό για να το κάνουν. Ένα παγκόσμιο σύνολο νοοτροπίας, είναι η ικανότητα να αναλύεται, να κατανοείται και να διαχειρίζεται μια εσωτερική οργάνωση με τρόπους που δεν εξαρτώνται από τις υποθέσεις μιας χώρας, ενός πολιτισμού ή ενός πλαισίου. Επειδή είναι σε θέση να διασχίσουν τεχνητά όρια, η παγκόσμια νοοτροπία αναγνωρίζει ότι οι επιχειρήσεις τους πρέπει να διαθέτουν πόρους και δυνατότητες που επιτρέπουν την κατανόηση και την κατάλληλη ανταπόκριση στις ανταγωνιστικές καταστάσεις που επηρεάζονται από παράγοντες και

<sup>35</sup>Hitt M. Duane R., Hoskisson R. (2015) Strategic Management Competitiveness & Globalization ‘ Concepts and Cases 12e Cengage Learning pp. 55

μοναδικούς πολιτισμούς ανά χώρα. Η χρησιμοποίηση ενός παγκόσμιου πνεύματος για την ανάλυση της εσωτερικής οργάνωσης έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει σημαντικά την επιχείρηση στις προσπάθειές της να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.<sup>36</sup>

Πρέπει ωστόσο να ληφθεί υπόψη πως στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, ορισμένοι από τους πόρους που ήταν παραδοσιακά κρίσιμοι για τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να παράγουν, να πωλούν και να διανέμουν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες τους, αν και εξακολουθούν να είναι σημαντικοί, είναι λιγότερο πιθανό να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ένας σημαντικός λόγος είναι το γεγονός ότι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους πόρους τους για να διαμορφώσουν βασικές ικανότητες μέσω των οποίων επιτυχώς εφαρμόζουν διεθνή στρατηγική ως μέσο για να ξεπεραστούν τα πλεονεκτήματα που δημιουργούν αυτοί οι πιο παραδοσιακοί πόροι.



Εικόνα 3 Το γενικό περιβάλλον της πολυεθνικής εταιρείας Starbucks<sup>37</sup>

Τέλος να σημειωθεί πως οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει η ηγεσία σχετικά με την εσωτερική οργάνωση της εταιρείας αμφιταλαντεύονται μεταξύ του ηθικού και μη ηθικού, γεγονός που δύναται να επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης να πορευτεί χωρίς κραδασμούς. Οι αποφάσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν επιλογές σχετικά με τους πόρους

<sup>36</sup> D. Piaskowska & G. Trojanowski, 2014, Twice as smart: The importance of managers' formative-years' international experience for their international orientation and foreign acquisition decisions, *British Journal of Management*, 25: 40–57; M. Javidan, R. M. Steers, & M. A. Hitt (eds.), 2007, *The Global Mindset*: Amsterdam: Elsevier Ltd.

<sup>37</sup> <https://www.slideshare.net/muhammadsyukhrishafee/external-environment-and-organizational-culture>



που η επιχείρηση χρειάζεται να συλλέξει και τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης και να τις αξιοποιήσουν. Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης - προσδιορισμός, ανάπτυξη, ανάπτυξη και προστασία των πόρων, των δυνατοτήτων και των βασικών ικανοτήτων - μπορεί να φαίνεται σχετικά εύκολη. Ωστόσο, το έργο αυτό είναι τόσο δύσκολο όσο τα υπόλοιπα ζητήματα με τα οποία εμπλέκονται οι διευθυντές. Επιπλέον, το καθήκον διεθνοποιείται ολοένα και περισσότερο καθώς κερδίζει έδαφος η άποψη ότι η πίεση που ασκείται στους διαχειριστές να ακολουθούν μόνο τις αποφάσεις που βοηθούν την επιχείρηση να καλύψει τα αναμενόμενα τριμηνιαία κέρδη, καθιστά δύσκολη την ακριβή εξέταση της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης.<sup>38</sup>

### 2.3 Η Θεωρία των Πόρων – Ικανοτήτων της Επιχείρησης (The Resource – Based Theory of Competitive advantage)

Με τη θεώρηση αυτή διατείνεται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι πόροι που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

**Υλικοί πόροι.** Πχ μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.λπ. Σημαντικό όμως είναι, η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, την κατάστασή τους, τη δυναμικότητά τους, τη θέση του.

**Ανθρώπινοι πόροι.** Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διάφορων ικανοτήτων σε έναν οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραλείπονται και άλλες πτυχές,

---

<sup>38</sup> M. G. Butler & C. M. Callahan, 2014, Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions, *Journal of Business Research*, 67: 218–224; Y. Y. Kor & A. Mesko, 2013, Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic, *Strategic Management Journal*, 34: 233–244; D. P. Forbes, 2007, Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness, *Academy of Management Review*, 32: 361–376.

όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων. Ακόμα, όπως και με τους υλικούς πόρους, η θέση των κύριων ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να είναι σημαντική.

**Συστήματα.** Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίου και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία, αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως π.χ. η καλή ποιότητα των προϊόντων. Έτσι, η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποτελούν ιδιαίτερα σπουδαίους πόρους.

**Άυλοι πόροι.** Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους άυλους πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως η “φήμη και πελατεία” έχουν μεγάλη αξία. Οι παράγοντες αυτοί, αν και παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον από στρατηγικής άποψης, οι υπάρχουσες μέθοδοι υπολογισμού των μη μετρήσιμων πόρων δεν παρέχουν απόλυτα ικανοποιητικές λύσεις.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup>Χατζηδημητρίου Ι. – Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες – Εκδόσεις Ανίκουλα – 2003

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται μια ταξινόμηση του συνόλου των πόρων σε υλικούς και άυλους και δίνονται ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα.

**Πίνακας 3** Ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων

<b>Υλικοί Πόροι</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί Πόροι	Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι Πόροι	Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί Πόροι	Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
<b>Άυλοι Πόροι</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Τεχνολογικοί πόροι	Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
Πόροι Καινοτομίας	Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	Φήμη μεταξύ των πελατών (brandname, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)

Πέραν των ως άνω, αναμφισβήτητα η εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να συνδυάζει τους πόρους της για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Κατά συνέπεια οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας **ομάδας** πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες – thresholdcompetences / capabilitiesκαι τις **θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες** (corecompetences). Οι **οριακές ικανότητες** είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Αντιθέτως οι **θεμελιώδειςικανότητες** (ή μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (sustainablecompetitiveadvantage) και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως “κοινωνικά προϊόντα” δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής.

## 2.4 Οι Πόροι και οι Ικανότητες ως βάση Διαμόρφωσης της Στρατηγικής

Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι, και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για την στρατηγική της επιχείρησης και δεύτερον αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τη θεώρηση αυτή αποτελείται από ορισμένα στάδια τα οποία αναλύονται στη συνέχεια.<sup>40</sup>

### 2.4.1 Αναγνώριση και Κατηγοριοποίηση των Πόρων

Μια βασική παράμετρος που θα καθορίσει την στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία αποτελούν οι διαθέσιμοι πόροι. Οι κατηγορίες που μπορούμε να ταξινομήσουμε τους πόρους αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 2.3. και επιγραμματικά παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα.<sup>41</sup>



<sup>40</sup>JosephatStephenItika, 2011 Fundamentals of Human Resource Management – Emerging experiences from Africa – African Suites Centre – University of Groningen Mzumbe University – African Public Administration and Management series, vol. 2 pp. 12-16.

<sup>41</sup>Χατζηδημητρίου Ι. – Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες – Εκδόσεις Ανίκουλα – 2003

## 2.4.2 Αναγνώριση των Ικανοτήτων μιας Επιχείρησης

Η ύπαρξη των πόρων δεν είναι ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αυτό έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων. Παρόλο που κάθε οργανισμός πρέπει απαραίτητα να αναπτύξει ένα οριακό επίπεδο ικανοτήτων για κάθε δραστηριότητα που αναλαμβάνει, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά, αυτές οι οριακές ικανότητες δεν είναι από μόνες τους αρκετές για να βασιστεί σε αυτές η διαμόρφωση στρατηγικής.<sup>42</sup>

Πρέπει, λοιπόν, να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα υποστυλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι καλούμενες θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες. Αυτές είναι ικανότητες που οδηγούν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες, ή που δύσκολα μπορούν να γίνουν κατανοητές και να αντιγράφουν εκείνες που διαφοροποιούν στρατηγικά την επιχείρηση. Έχουν επίσης οριστεί και ως κέντρα γνώσεων που διακρίνουν και προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά τα σύνολα έχουν τέσσερις διαστάσεις:



Η 3M σχετικά με τις τέσσερις διαστάσεις, προνοεί για την εκμετάλλευση της εφευρετικότητας, της δημιουργικότητας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ενθαρρύνει τους τεχνικούς της να δαπανήσουν 15% του χρόνου τους σε σχέδια / πειράματα που οι ίδιοι επέλεξαν, με δική τους πρωτοβουλία. Η Shell οργανώνει προγράμματα στα οποία διεθυντικά στελέχη από όλο τον κόσμο συναντώνται και αντιμετωπίζουν ασκήσεις επίλυσης προβλημάτων (τα οποία μπορεί να είναι και πραγματικά για το μέλλον), σε μια εποχή που τα στελέχη απορροφώνται από τις λεπτομέρειες και χάνουν την στρατηγική τους προοπτική. Έτσι υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες και συστήματα για αξιοποίηση της γνώσης και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών.

<sup>42</sup>Ramon CasadesusMasanell, Joan Enric Ricart, (2009) From Strategy to Business Models and to Tactics Harvard Business School

Κοινή γνώση μεταξύ ανθρώπων, θέσεων και οργανωσιακών λειτουργιών μπορεί να οδηγήσει σε επέκταση αυτής της γνώσης σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, μια επιχείρηση πρέπει συνεχώς να επενδύει στις θεμελιώδεις ικανότητες της και να αναβαθμίζει την ποιότητά τους.<sup>43</sup>

Ακόμα, τα στελέχη πρέπει να προσέξουν να μην επιτρέψουν στις θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες να μεταβληθούν σε πηγές ακαμψίας (corerigidities) που καταστρέφουν την ευελιξία της και δεν της επιτρέπουν να αλλάζει όταν οι συνθήκες το απαιτούν. Το κυριότερο πρόβλημα κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου είναι η διατήρηση της αντικειμενικότητας. Πολλές φορές η διοίκηση δεν κρίνει σωστά τις ικανότητες της επιχείρησης, επηρεασμένη από την κυριαρχία πρόσφατων / παλαιών γεγονότων, φαινομενικών συσχετίσεων ή πνεύματος αισιοδοξίας / απαισιοδοξίας. Στο θέμα αυτό χρειάζεται μεγάλη προσοχή και η εκάστοτε διοίκηση οφείλει να προσπαθήσει να εξετάσει τον οργανισμό αντικειμενικά και να μην επιτρέψει σε υποκειμενικούς και συναισθηματικούς παράγοντες να περιορίσουν την ορθότητα των παρατηρήσεων.

### 2.4.3 Αποτίμηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και Ικανοτήτων

Κατά την διαδικασία, όπου μια εταιρεία ξεκινάει να αποτιμήσει τη δυνητική απόδοση των πόρων και των ικανοτήτων της, θα πρέπει αρχικώς να τους κατηγοριοποιήσει βάσει της σπουδαιότητάς τους, να συνυπολογίσει τις σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων και ουσιαστικά να στοχεύσει κατά πόσο η ορθολογική διαχείριση των πόρων θα μπορέσει να επιφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αξιοποίηση ή αντίθετα η απαξίωση των πόρων αποτελεί μια παράμετρος που επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια εταιρίας. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως παρουσιάζονται στο επόμενο σχήμα.<sup>44</sup>

<sup>43</sup>Στρατηγική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

<https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1->

[%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap\\_3.pdf](#)

<sup>44</sup>JosephatStephenItika, 2011 Fundamentals of Human Resource Management – Emerging experiences from Africa – African Suites Centre – University of Groningen Mzumbe University – African Public Administration and Management series, vol. 2 pp. 12-16.



Εικόνα 4 Παράμετροι απόδοσης των πόρων μιας εταιρείας

## 2.5 Περιπτώσεις Συνένωσης Πόρων - Ανάλυση των Στρατηγικών Εξαγοράς και Συγχώνευσης

Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 2.4.1. μια βασική παράμετρος που θα καθορίσει την στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία αποτελούν οι διαθέσιμοι πόροι. Οι στρατηγικές της εξαγοράς είτε της συγχώνευσης, δύο η περισσότερων εταιρειών, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε αυτή την παραδοχή.

Δηλαδή το γεγονός ότι μέσα από μια συγχώνευση – εξαγορά επιτυγχάνεται η μείωση των διοικητικών εξόδων και των εξόδων πωλήσεων της εταιρείας καθώς και η ενδυνάμωση της διευθυντικής ομάδας, αποτελούν κίνητρα για την ευόδωση εφαρμογή τέτοιων επιχειρηματικών στρατηγικών.<sup>45</sup>

<sup>45</sup>Μαρτίδης Γιώργος, Deloitte Limited ‘ Private and Confidential, 2013  
Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στο Λιανικό Εμπόριο – Δημιουργία Πρόσθετης Αξίας ;





Εικόνα 5 Κίνητρα μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης στον κλάδο του λιανικού εμπορίου

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν μορφές επιχειρησιακής στρατηγικής οι οποίες αφορούν ενέργειες που σχετίζονται με φάσεις ανάπτυξης, ολοκλήρωσης καθώς και επέκτασης δραστηριοτήτων. Ως συγχώνευση ορίζεται η ενέργεια, η οποία οδεύει στην ενοποίηση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων κατά την οποία τα περιουσιακά στοιχεία της απορροφημένης επιχείρησης μεταβιβάζονται στην απορροφώσα επιχείρηση έναντι ανταλλάγματος. Το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής (μετοχών) βασισμένα σε μια ήδη προκαθορισμένη σχέση ανταλλαγής. Οι απορροφημένες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ παράλληλα η απορροφώσα επιχείρηση τη διαδέχεται σε όλες τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα της καθώς πλέον δεν υφίσταται νομικά .

Ως εξαγορά ορίζεται η διαδικασία απόκτησης ενός μέρους ή και του συνόλου της επιχείρησης έναντι χρηματικού ανταλλάγματος (μετρητών). Η αγοράστρια επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο της εξαγοραζόμενης που εξακολουθεί να υφίσταται νομικά (ως υποκείμενο δικαίου). Η εξαγοραζόμενη επιχείρηση γίνεται με αυτόν τον τρόπο θυγατρική της εξαγοράζουσας.

Οι τύποι των συγχωνεύσεων και εξαγορών που διακρίνονται με βάση τη σχέση μεταξύ των εταιριών που δραστηριοποιούνται είναι:

Πίνακας 4 Τύποι συγχωνεύσεων και εξαγορών

<b>Οριζόντιες Συγχωνεύσεις και Εξαγορές</b>	Συγχωνεύσεις και/ή εξαγορές επιχειρήσεων που βρίσκονται σε άμεσο ανταγωνισμό και δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές, παράγοντας παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες.
<b>Κάθετες Συγχωνεύσεις και Εξαγορές</b>	Συγχωνεύσεις και/ή εξαγορές επιχειρήσεων ανεξάρτητων μεταξύ τους, που λειτουργούν σε διαφορετικά, αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Υπάρχει μια σχέση πελάτη –προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής.
<b>Market – Extension Merger and Acquisition</b>	Συγχωνεύσεις και/ή εξαγορές επιχειρήσεων που πωλούν τα ίδια προϊόντα σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές.
<b>Διαγώνιες Συγχωνεύσεις και Εξαγορές</b>	Συγχωνεύσεις και/ή εξαγορές επιχειρήσεων που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα ή προϊόντα από διαφορετικούς κλάδους. Πρόκειται για συνενώσεις επιχειρήσεων ετερογενών δραστηριοτήτων.
<b>Επέκταση παραγωγής</b>	Συγχωνεύσεις και/ή εξαγορές όπου οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται, συνδέονται λειτουργικά με την παραγωγή ή τη διανομή του προϊόντος.

Ως παράδειγμα εξαγοράς με σκοπό την εξοικονόμηση πόρων μπορούμε να αναφέρουμε την περίπτωση της Mitsubishi Heavy Industries Ltd. και της Hitachi Ltd., καθώς αυτές οι εταιρείες συγχώνευσαν τις δραστηριότητές τους στο τομέα της ηλεκτροπαραγωγής ώστε μειώνοντας τους πόρους τους να μειώσουν αντίστοιχα τα λειτουργικά έξοδα και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε παγκόσμια κλίμακα.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> P. Jackson & M. Iwata, 2012, Global deal: Mitsubishi Heavy, Hitachi to merge businesses, Wall Street Journal, www.wsj.com, November 30.

## 2.6 Επιχειρησιακοί Κίνδυνοι και Μέτρα Αντιμετώπισής

Από την στιγμή της έναρξης της λειτουργίας της, κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει πολλούς και ποικίλους κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί, μπορεί να χαρακτηρίζονται από διαφορετικό βαθμό σημαντικότητας, ωστόσο, οφείλουν στο σύνολο τους να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά. Η ένταση τους, δε, μπορεί να διαφοροποιείται έτσι ώστε κάποιοι από αυτούς να αφορούν την ίδια την επιβίωση της επιχείρησης, και να γίνονται επιτακτικοί περνώντας σε πρώτο πλάνο. Φυσικά κάποιοι άλλοι, μπορεί να χρειάζονται την κατάλληλη αντιμετώπιση σε βάθος χρόνου, παρουσιάζοντας ήσσονος χαρακτήρα προβλήματα, αναφορικά κυρίως με τις μελλοντικές προοπτικές και την ανάπτυξη.

Οι κυριότερη διάκριση των επιχειρησιακών κινδύνων, στη σχετική βιβλιογραφία, είναι σε **ενδογενείς** και **εξωγενείς**. Οι ενδογενείς κίνδυνοι, πηγάζουν από το εσωτερικό της επιχείρησης, από την ίδια δηλαδή την λειτουργία της, και συνήθως μπορούν να αντιμετωπιστούν σε μεγάλο βαθμό με την σωστή διαχείριση τους.

Ως κύρια αιτία τους προβάλλεται η ύπαρξη εγγενών διαρθρωτικών προβλημάτων στην επιχείρηση, και κυρίως σε συγκεκριμένους τομείς όπως:

- στον οικονομικό τομέα, σε διαδικασίες όπως η χρηματοδότηση, τα λογιστικά θέματα, οι επενδύσεις
- στον τεχνικό τομέα, στον μηχανικό εξοπλισμό, την παραγωγή
- στη διαχείριση του προσωπικού, στις συνθήκες εργασίας, στην παροχή κινήτρων, σε θέματα καταλληλότητας
- στο marketing, σε διαφήμιση, προώθηση προϊόντων, δημόσιες σχέσεις
- και στις σχέσεις με τους συναλλασσομένους, τους πελάτες, δηλαδή, τους προμηθευτές και τις αρχές εποπτείας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Οι εξωγενείς κίνδυνοι, σε αντιδιαστολή, προέρχονται από το εξωτερικό καθαρά περιβάλλον, και είναι αποτελέσματα συχνά αθέμιτων μορφών αλληλεπίδρασης. Είναι δε περισσότερο προβληματικοί από τους ενδογενείς γιατί η επιχείρηση συχνά έχει πολύ μικρές δυνατότητες επιρροής πάνω τους, εδώ η αποτελεσματική αντιμετώπιση τους είναι συχνά σχεδόν αδύνατη. Ταυτόχρονα, είναι τόσο περισσότεροι σε αριθμό, που η περιοριστική απαρίθμηση τους να μην είναι εφικτή. Κυριότερα παραδείγματα τέτοιων κινδύνων είναι:

- κίνδυνοι οικονομικοί, που αφορούν δηλαδή το γενικότερο μακροοικονομικό περιβάλλον, με παραμέτρους όπως ο πληθωρισμός, η ανεργία, οι αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις, η εμπορική πίστις κ.α.
- κίνδυνοι τεχνολογικοί, δηλαδή αναφορικά με το παρόν τεχνολογικό επίπεδο και τις προοπτικές εξέλιξης του,
- κίνδυνοι φυσικοί, και πιο συγκεκριμένα του οικολογικού περιβάλλοντος, με προβληματισμούς πάνω στο κλίμα, τους φυσικούς πόρους, την μόλυνση,
- κίνδυνοι κοινωνικοί, που αφορούν παραμέτρους και στοιχεία της κοινωνίας, όπως η κουλτούρα, οι παραδόσεις, η ηθική και οι σχέσεις δύναμης,
- κίνδυνοι θεσμικοί, δηλαδή που κίνδυνοι σε σχέση με τα θεσμοθετημένα πλαίσια, τους νόμους και τις επιχειρηματικές επιδοτήσεις ή κυρώσεις,
- και τέλος, κίνδυνοι πολιτικοί, αρκετά σημαντικοί για την επιχείρηση, που προβάλλουν την σημασία της σταθερής πολιτικής κατάστασης στην ανάληψη και διεξαγωγή επιχειρηματικής δραστηριότητας.<sup>47</sup>

Οι κατηγοριοποίηση μπορεί να γίνει βάσει κριτηρίων διάρκειας, δηλαδή να έχουμε **διαρκείς** και **παροδικούς** κινδύνους, είτε να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την ανάγκη επίλυσης τους, σε **επιτακτικούς** και **μη επιτακτικούς**, και τέλος ανάλογα με την συχνότητα εμφάνισής τους, σε **σεμναδικούς** και **επαναλαμβανόμενους**. Ένας άλλος διαχωρισμός που απαντάται στην βιβλιογραφία, έχει να κάνει με το αν η επιχείρηση έχει ξανασυναντήσει τον κίνδυνο ή αν τον αντιμετωπίζει πρώτη φορά.

Δεδομένου τον ειδικότερο χαρακτήρα του κάθε κινδύνου, καθώς και τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε εταιρείας, κάθε σχέδιο αντιμετώπισης παρουσιάζει μοναδικά χαρακτηριστικά. Η εν λόγω διαδικασία, ορίζεται ως «διαχείριση κινδύνου» (risk management). Για την εφαρμογή της διαδικασίας «διαχείριση κινδύνου» πρέπει να ληφθούν τρεις κατηγορίες μέτρων από την πλευρά της επιχείρησης.

**Τεχνικά Μέτρα.** Τα μέτρα αυτά σχετίζονται κυρίως με το μηχανολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης, το εργατικό δυναμικό και τις συνθήκες ασφαλείας που επικρατούν στην επιχείρηση. Παραδείγματα τέτοιων μέτρων είναι συχνές επιθεωρήσεις του μηχανολογικού

<sup>47</sup> Σταθόπουλος Ν. Α. (1997). Προβλέψεις, προγραμματισμός, έλεγχος εις την οικονομική και διοικητική των επιχειρήσεων. Αθήνα.

εξοπλισμού, η εγκατάσταση συστήματος πυρασφάλειας και ο περιοδικός βιολογικός καθαρισμός των εγκαταστάσεων της παραγωγής.

**Μέτρα Οικονομικής Φύσης** Τα μέτρα αυτά χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση καταστάσεων που μπορούν να βλάψουν την συνολική οικονομική θέση της επιχείρησης, ιδίως σε τομείς που αφορούν τα πάγια ή την ρευστότητα, και παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον από λογιστικής πλευράς. Τα κυριότερα, ίσως, από αυτά, είναι η ασφάλιση και η απόσβεση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, καθώς και η δημιουργία και διατήρηση αποθεματικών για την αντιμετώπιση των οικονομικών μεταβολών και την διασφάλιση της ρευστότητας.

**Διοικητικά Μέτρα.** Συγκεκριμένες ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης για την αποφυγή και τον περιορισμό κινδύνων. Ένα τρανταχτό παράδειγμα τέτοιων μέτρων είναι οι διαρκείς έρευνες αγοράς, η συνεχής παρατήρησή του περιβάλλοντος καθώς και ο προγραμματισμός των μελλοντικών ενεργειών της επιχείρησης συχνά με την βοήθεια κατάλληλων σεναρίων, για την δημιουργία προκαθορισμένων τρόπων αντίδρασης σε κάθε μελλοντικό συμβάν.<sup>48</sup>

Η συστοιχία αυτή των μέτρων είναι γενική, και βρίσκει έδαφος εφαρμογής στο σύνολο των επιχειρήσεων, προσαρμοσμένη στην εκάστοτε περίπτωση. Στην ουσία, βέβαια, αποτελεί την βάση των επιχειρησιακών τακτικών απέναντι στον κίνδυνο, δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση αντιδράει διαφορετικά. Το βασικό κριτήριο διαφοροποίησης είναι το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι ειδικές της προδιαγραφές κάθε επιχείρησης, που συχνά την κάνει μοναδική σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Μπορούμε λοιπόν να παρατηρήσουμε, ότι υπάρχουν επιχειρήσεις περισσότερο επιρρεπείς στον κίνδυνο, λόγω δραστηριότητας, και επιχειρήσεις πιο καλά εκπαιδευμένες στην διαχείριση, λόγω της μεγαλύτερης τριβής τους με αυτόν. Οι δύο αυτές κατηγορίες επιχειρήσεων συχνά ταυτίζονται. Προφανώς, μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει σε καθημερινή βάση, περισσότερους σε αριθμό ή μεγαλύτερους σε σημαντικότητα κινδύνους, στο σύνολο της δραστηριότητάς της, με τον καιρό αποκτά ιδιαίτερη εξειδίκευση πάνω στην αντιμετώπιση τους.

---

<sup>48</sup> (Parker G. and Beaver W., 1995)

### 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 Είδος Έρευνας

Με στόχο την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων όπως κάθε επιστημονική έρευνα, έτσι και η παρούσα στηρίχτηκε σε συγκεκριμένη μεθοδολογία.

Για την συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκε η μέθοδος της *ανάλυσης περιεχομένου* καθώς θεωρήθηκε καταλληλότερη τεχνικής έρευνας για την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων από τις διάφορες πηγές με βάση το περιεχόμενό τους, (Krippendorff K. 2012) Η ανάλυση περιεχομένου ορίζεται ως μια τεχνική εξαγωγής συμπερασμάτων που με αντικειμενικό και συστηματικό τρόπο αναγνωρίζει τα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά των «μηνυμάτων». Η τεχνική ενδείκνυται για την εξέταση μεγάλου όγκου δεδομένων με σχετική ευκολία και συστηματικό τρόπο, καθώς βασίζεται στην σύμπτυξη των ποικίλων θεμάτων σε λιγότερες κατηγορίες, με βάση σαφείς κανόνες κωδικοποίησης, επιτρέποντας την εξαγωγή συμπερασμάτων. Πρόκειται για μια ευέλικτη τεχνική, που επιτρέπει μέσω της δυνατότητας που παρέχει για την ανάδειξη νέων κατηγοριών κατά την διαδικασία της κωδικοποίησης, τη διαρκή ανακάλυψη και σύγκριση ανάμεσα σε καταστάσεις και διαδικασίες, στοιχείο που απαιτείται για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας έρευνας.

Για την συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκε η συλλογή δεδομένων από ανθρώπινες πηγές (ποιοτική έρευνα) καθώς και από άρθρα και στατιστικά στοιχεία σχετικά με την εταιρεία Starbucks.

Η συγκεκριμένη επιλογή στηρίχτηκε τόσο στον σκοπό της έρευνας, όσο και στα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη χρήση τους. Τα έγγραφα και αρχεία ως μέσα συλλογής δεδομένων, έχουν το πλεονέκτημα να είναι πάντα διαθέσιμα, συχνά με χαμηλό κόστος ενώ ταυτόχρονα είναι τεκμηριωμένα. Αντίστοιχα η ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις σε διοικητικά στελέχη της εταιρείας, επιβεβαίωσαν τα όσα αρχικώς καταγράφηκαν.

Η διαδικασία εκτέλεσης της παρούσας έρευνας περιελάμβανε 4 βασικά στάδια :

1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση : εντοπισμός προβλήματος, διατύπωση σκοπού έρευνας, ερευνητικά ερωτήματα
2. Ανάλυση περιεχομένου: προσδιορισμός ερευνητικού υλικού, καθορισμός πηγών άντλησης υλικού, ανάπτυξη κατάλληλων εργαλείων ανάλυσης υλικού, αναζήτηση υλικού στις πηγές, ποιοτική ανάλυση τεκμηρίων, ερμηνεία αποτελεσμάτων
3. Ανάλυση τεκμηρίων αντιπαραβολή και σύγκριση, ταξινόμηση συμπύκνωση όμοιων κωδικών και θεματικές ενότητες.
4. Καταγραφή πηγών.

### **3.2 Ανάλυση Βάσει Θεωρητικών Ευρημάτων και Ερευνητικοί Στόχοι**

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης κατηγοριοποιήθηκαν και παρουσιάστηκαν οι επιχειρηματικές στρατηγικές βάσει του τρόπου ανάπτυξης της εταιρείας στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι κατηγορίες αυτές ήταν :

- Στρατηγικές Σταθερότητας
- Στρατηγικές Ανάπτυξης
  - Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης
  - Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης
  - Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων – Συσχετισμένη Διαφοροποίηση
- Συγκέντρωση – Διείσδυση Αγοράς
- Ανάπτυξη Αγοράς
- Ανάπτυξη Προϊόντων

Στο δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης παρουσιάστηκε το μοντέλο Porter, ένα πλαίσιο πέντε δυνάμεων δομικής ανάλυσης μιας αγοράς το οποίο μας βοηθάει να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:

- απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες
- διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων

Ως ερευνητικοί στόχοι της μελέτης θέτονται τα εξής

- Η κατανόηση των στρατηγικών που έχει εφαρμόσει η εταιρεία Starbucks και κατά πόσο αποτελεσματικές έχουν τελικώς χαρακτηριστεί. Η ανάλυση θα γίνει βάσει της κατηγοριοποίησης του πρώτου κεφαλαίου
- Κατά πόσο η ανάπτυξη της μιας στρατηγικής αποτελεί τροχοπέδη ή υποστηρίζει την ανάπτυξη της άλλης, καθώς η εταιρεία τις εφαρμόζει παράλληλα.
- Ανάλυση του μοντέλου Porter για την συνολική στρατηγική της εταιρείας.

### **3.3 Επιλογή Μελέτης Περίπτωσης**

Ως μελέτη περίπτωσης επιλέξαμε την εταιρεία Starbucks καθώς συγκεντρώνει χαρακτηριστικά μιας πολυεθνικής εταιρείας, η οποία στον καταναλωτή παρουσιάζει ένα προφίλ τοπικής επιχείρησης. Αυτή η καινοτομία της στηρίζεται σε ένα μείγμα διαφορετικών στρατηγικών με τα όποια πλεονεκτήματα και κινδύνους προϋποθέτει.

Η ανάλυση της εταιρείας θα γίνει και ως προς την στάση της προς τους προμηθευτές της, συνεργάτες της και ως προς τους καταναλωτές της και την κοινωνία.



## 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ STARBUCKS

### Εισαγωγή

Η εταιρεία που μελετάμε είναι η StarbucksCoffeeCompany. Η StarbucksCoffeeCompany είναι ιογέτης στο λιανεμπόριο, την παραγωγή και τα εξειδικευμένα είδη που σχετίζονται με τον καφέ στον κόσμο με πάνω από **28,039** καταστήματα σε **76 χώρες** (31 Δεκεμβρίου του 2017) στην Αμερική, την Ευρώπη, την Μέση Ανατολή, την Αφρική, την Ανατολική Ασία και την Αυστραλία.

### 4.1 Γενικά Χαρακτηριστικά της Εταιρείας Starbucks

Η είσοδος της αμερικάνικης πολυεθνικής εταιρείας Starbucks στην Ελληνική αγορά το 2002 σε συνεργασία με τον Όμιλο Μαρινόπουλο αποτέλεσε καθοριστική για τις εξελίξεις στην αγορά της καφεστίασης. Η επιτυχία της εταιρείας απέδειξε πως μπορεί οι καταναλωτές να γκρινιάζουν για την τιμή του ψωμιού, όμως δεν δίστασαν να πληρώσουν πολλαπλάσια τιμή για ένα φλιτζάνι καφέ.<sup>49</sup>

#### 4.1.1 Ιστορική Ανασκόπηση

Η εταιρεία Starbucks μετά την αποχώρηση του ιδρυτή της Howard Schultz, είχε αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα. Η αλυσίδα καφεπωλείων, που ξεκίνησε από μια τοπική μικρή αλυσίδα στις ΗΠΑ για να γίνει ένας κολοσσός με 28.039 καταστήματα σε πάνω από 76 χώρες (31 Δεκεμβρίου, 2017), δημιούργησε την κατηγορία του καλού ακριβού καφέ στις ΗΠΑ.

<sup>49</sup>Μαμουδάκη Κ., Κοροβέσης Δ., (2014) Οικονομική Ανάλυση του Κλάδου του Καφέ. ΑΤΕΙ Πειραιά Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πειραιάς

Πίνακας 5 Σημεία σταθμοί για την εταιρεία

1971	1ο κατάστημα Starbucks στο Σιάτλ των ΗΠΑ από τους Baldwin-Bowker- Siegl επεξεργασίας και πώλησης κόκκων καφέ
1982	Προσλαμβάνεται Howard Schultz (retail and marketing)
1987	Πώληση της αλυσίδας στην Il Giornale Coffee Company \$3,8 εκατ. Εταιρία του Schultz (17:καταστήματα)
1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 34 καταστήματα (ταχυδρομικός κατάλογος)</li> <li>• Πλήρης ασφαλιστική κάλυψη (full time &amp; part time employees)</li> </ul>
1991	116 καταστήματα BeanStock (επιπρόσθετη αμοιβή σε μετοχές στους υπαλλήλους)
1992	Εισαγωγή στο NASDAQ (SBUX) /165:καταστήματα
1993	1ο εργοστάσιο ψησίματος καφέ στη Washington
1997	Είσοδος στην αγορά της Ασίας (2.135 καταστήματα)
1998	Στρατηγική συμμαχία με την Kraft Foods Inc. (grocery channels distribution)
1999	Εξαγορά της εταιρίας τσάι Tazo
2000	Αποχώρηση Schultz από τη θέση του CEO (3.300 καταστήματα).
2002	Είσοδος στην αγορά της Ελλάδας
2017	<b>28,039</b> καταστήματα σε <b>76</b> χώρες



Εικόνα 6 Σήματα εξέλιξης του logo μαζί με το brand

Η επιτυχία των Starbucks βασίζεται σε σύγχρονες ιδέες της διεθνοποίησης. Ο Howard Schultz εντάχθηκε στην Starbucks το 1982, αφού επισκέφθηκε το Μιλάνο σε μία έκθεση, αποφάσισε ότι η εταιρεία μπορεί όχι να πωλεί κόκκους καφέ αλλά και να προσφέρει έτοιμο ρόφημα καφέ και εσπρέσο. Πλέον βλέπουμε παντού, με τη μορφή του εστιατορίου του Starbucks, την ανάπτυξη της ιδέας ενός ανθρώπου να πουλήσει κόκκους καφέ εξαιτίας της ικανότητας του να ενώσει δύο διαφορετικές κουλτούρες, της Ιταλικής και της Αμερικάνικης. Σήμερα η Starbucks έχει εστιάσει στην παραγωγή καφέ FARETAGE, καθώς με αυτόν τον τρόπο οι χώρες αναπτύσσονται και η παγκοσμιοποίηση εξαπλώνεται σε όλο τον κόσμο.

#### 4.1.2 Φιλοσοφία Καταστημάτων

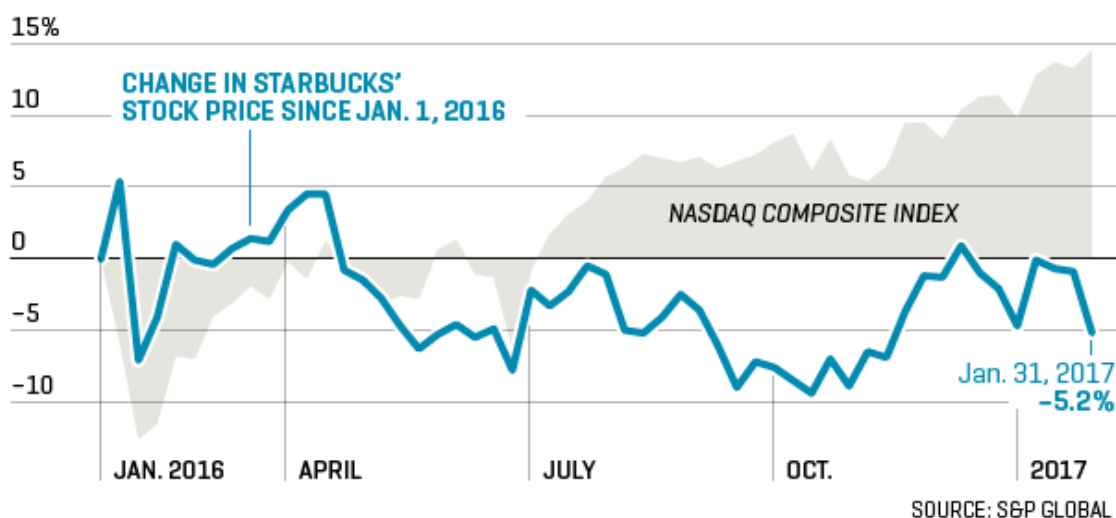
Τα καφεπωλεία της Starbucks είναι μικρά και δίνουν την εντύπωση μικρής επιχείρησης που παράγει κάτι με μεράκι και σε μικρές ποσότητες. Ο Schultz επανήλθε στην ηγεσία της Starbucks και η επιχείρηση ξαναβρήκε τον βηματισμό της. Αντιμετωπίζει όμως, ως ώριμη πλέον επιχείρηση, δύο βασικά προβλήματα ανάπτυξης. Το ένα είναι ότι δεν μπορεί να ανοίγει επ' άπειρον νέα υποκαταστήματα, απλούστατα γιατί τα νέα μαγαζιά θα κόψουν τις δουλειές των γειτονικών τους παρά θα αυξήσουν την συνολική κατανάλωση σε μια περιοχή. Το άλλο είναι ότι τα υποκαταστήματα της δουλεύουν στην ουσία μόνο το πρωί όταν η κατανάλωση καφέ είναι μεγάλη. Την υπόλοιπη μέρα δεν παράγουν πολύ.

Όσον αφορά το πρώτο πρόβλημα, η Starbucks έχει αρχίσει να επεκτείνεται και στον χώρο του τσάι και στους φυσικούς χυμούς, δύο προϊόντα που έχουν γίνει βασικά στην υγιεινή διατροφή και έτσι παρουσιάζουν μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

Ο τύπος λιανικής πώλησης της Starbucks είναι ο ίδιος σε όλο τον κόσμο. Δεν υπάρχει καμία αλλαγή στο σύστημα λιανικής πώλησης και λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο σε όλο τον κόσμο, όπου η Starbucks έχει τις επιχειρήσεις της. Η διαφήμιση του προϊόντος Starbucks διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο και έχει ισχυρό μέσο για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Το σημαντικό πράγμα της διαφήμισης των Starbucks είναι ότι η διαφήμιση αλλάζει ανά χώρα σε χώρα ανάλογα με την τάση, τον πολιτισμό, τα έθιμά τους κλπ. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει τυποποίηση της διαφήμισης κι έτσι με αυτόν τον τρόπο η Starbucks Advertisement είναι πιο αποτελεσματική.

### 4.1.3 Οικονομικά Στοιχεία

Η εταιρεία κατατάσσεται στην 131<sup>η</sup> θέση σε παγκόσμιο επίπεδο στην κατάταξη εταιρειών, με οικονομικό κύκλο 21,3 δις. δολάρια και κέρδη 2,8 δις. δολάρια. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας αριθμούνται σε 254.000 σε 27.000 καταστήματα. Την περίοδο 2006 – 2016 η εταιρεία επέστρεψε στους μετόχους της κεφάλαιο της τάξης του 13,2% μέσω μετοχικών μερισμάτων.



Εικόνα 7Η τιμή της μετοχής των Starbucks για διάστημα Ιανουάριος 2016 - Ιανουάριος 2017

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι μας υποδεικνύουν αν η εταιρία διαθέτει τα εφόδια να υποστηρίξει την ανάληψη μιας στρατηγικής.<sup>50</sup> Η εταιρεία αντλεί τα κεφάλαια της από την μετοχή που διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο NASDAQGlobalSelectMarket με το συμβολισμό SBUX. Οι μέτοχοι της εταιρείας είναι συνεργάτες, πελάτες, κυβερνήσεις, μέλη κοινοτήτων, μέλη περιβαλλοντικών οργανώσεων κ.α. Στην Ελλάδα, Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε.Ε είναι κοινοπραξία με την μητρική εταιρεία Starbucks των ΗΠΑ και δεν είναι εισηγμένη στο Ελληνικό Χρηματιστήριο.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Γεωργόπουλος Ν., 2006 Στρατηγικό Μανατζμεντ Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

<sup>51</sup> Μαμουδάκη Κ., Κοροβέσης Δ., (2014) Οικονομική Ανάλυση του Κλάδου του Καφέ. ΑΤΕΙ Πειραιά Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πειραιάς σελ 42

#### 4.1.4 Προϊόντα Εταιρείας

Η εταιρεία προσφέρει στα καταστήματα της περισσότερες από 16 διαφορετικές ποικιλίες καφέ σε κόκκους ο οποίος αλέθεται από το προσωπικό των καταστημάτων. Παράλληλα μόνο στα καφέ της Starbucks προσφέρεται η δυνατότητα δημιουργίας προσωπικού ροφήματος, ανάλογα με τις προσωπικές ρυθμίσεις του κάθε πελάτη.<sup>52</sup>

- Καφέ - Αναψυκτικά - Χυμούς – Τσάι
- Παγωτά - snacks - γλυκά
- Χαρμάνια καφέ – τσαγιού
- Εξοπλισμό για την παραγωγή καφέ. Κούπες - σερβίτσια - αξεσουάρ καφέ
- Μουσικά Cd
- Καταναλωτικά προϊόντα (έτοιμοι καφέδες παγωτά χαρμάνια) σε supermarket
- Στρατηγικές συμμαχίες με Kraft και Unilever

Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από τις καινοτόμες δράσεις της. Μια από αυτές είναι ένα καινούριο προϊόν, ο καφές EstimaBlend, ο οποίος προέρχεται από πιστοποιημένους μικροκαλλιεργητές και μεταφράζεται ως μια προσπάθεια της εταιρείας να ενισχύσει τις μικρές ομάδες αγροτών

#### 4.1.5 Δίκτυο Διανομής

Ουσιαστικά το δίκτυο διανομής της εταιρείας είναι τα καταστήματα Starbucks. Η στρατηγική ανάπτυξης των καταστημάτων της βασίζεται στις εξής παραμέτρους :

- Επιλογή σημείου σημαντικότερος παράγοντας
- Ειδικό Τμήμα αναλαμβάνει το στήσιμο των καταστημάτων
- «Ο τρίτος πόλος» (The third-place model)
- Ατμόσφαιρα και χαρακτήρας χώρου
- Σημασία cross-selling practice (Οι πρακτικές των διασταυρούμενων πωλήσεων)

Από εκεί και πέρα τα προϊόντα προσφέρονται σε αλυσίδες supermarket, είτε και μέσω διαδικτυακών αγορών.

<sup>52</sup>Μαμουδάκη Κ., Κοροβέσης Δ., (2014) Οικονομική Ανάλυση του Κλάδου του Καφέ. ΑΤΕΙ Πειραιά Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πειραιάς

#### 4.1.6 Γεωγραφική Ανάπτυξη

Την τελευταία 5ετία βασικός καταλύτης είναι η ανάπτυξη στην Κίνα, όπου η Starbucks έχει τριπλασιάσει τον αριθμό των καταστημάτων της από το 2013 μέχρι και το τέλος του 2017(σύνολο 3000 περίπου). Σημειώνω ότι η εταιρεία διαθέτει περισσότερα από 28 χιλιάδες καταστήματα σε 76 χώρες. Παρ' όλη την μέση ετήσια αύξηση εσόδων του 11% της προηγούμενης 5ετίας, υπάρχει ακόμα σημαντικό περιθώριο ανάπτυξης σε Κίνα, αλλά και Ινδία.

Καθώς η ινδική οικονομία επιτυγχάνει ετησίως σημαντικά μονοψήφια νούμερα ανάπτυξης, η Starbucks βλέπει μια τεράστια ευκαιρία στην αναπτυσσόμενη μεσαία τάξη με υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα στη χώρα. Ενώ η εταιρεία αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό στην Ινδία από αλυσίδες καφέ όπως η CaféCoffeeDay, η οποία είχε περίπου 1.500 καταστήματα τον Δεκέμβριο του 2014, η συνολική αγορά καφέ στην Ινδία εκτιμάται στα \$ 1.1δισ. Η αλυσιδωτή αγορά καφέ αξίζει σχεδόν 300 εκατομμύρια δολάρια. Παρόλο που η εταιρεία Starbucks λειτουργεί μόνο 75 καταστήματα στην Ινδία σε συνεργασία με έναν τοπικό διαχειριστή, «TataGlobalBeverages», η Starbucks πιστεύει ότι η Ινδία είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αγορά της. Η εταιρεία σχεδιάζει να φέρει τα καταναλωτικά συσκευασμένα προϊόντα μαζί με το σήμα τσαγιού ειδικότητάς της, "Teavana", στην Ινδία. Δεδομένου ότι η Ινδία είναι κατά κύριο λόγο χώρα κατανάλωσης τσαγιού, η εκτόξευση της Teavana στη χώρα θα μπορούσε να βοηθήσει την Starbucks να κερδίσει πελάτες στην περιοχή. Θα επωφεληθεί επίσης από την εισαγωγή της κινητής και ψηφιακής τεχνολογίας στην Ινδία, καθώς η παραγγελία μέσω smartphones και η πληρωμή της μπορούν να μειώσουν τις μεγάλες ουρές στις πυκνοκατοικημένες αστικές περιοχές της χώρας, παρέχοντας έτσι στην Starbucks ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από την έναρξη της επιχειρηματικής της δράσης στην αγορά της Κίνα, η Starbucks προσαρμόστηκε στο τοπικό περιβάλλον και η στρατηγική αυτή συνέβαλε στην ανάπτυξη της στην περιοχή. Η εταιρεία συνεχίζει να ακολουθεί αναπτυξιακή πολιτική στην Κίνα. Λαμβάνοντας υπόψη τη δημοτικότητα της ψηφιακής τεχνολογίας και του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Κίνα, η εταιρεία σχεδιάζει να δημιουργήσει μια εμπειρία για τον καταναλωτή που να συνδυάζει άψογα τον φυσικό με τον ψηφιακό χώρο. Διερευνά στρατηγικές συνεργασίες για την υλοποίηση ψηφιακών καινοτομιών στην Κίνα. Η εταιρεία άνοιξε επίσης την ηλεκτρονική της ναυαρχίδα (e-flagship) της στο Tmall της Alibaba (πλατφόρμα B2C), το οποίο παρέχει μια κοινωνική επιλογή δώρων στους Κινέζους πελάτες της. Η Starbucks

ισχυρίζεται ότι το ηλεκτρονικό της κατάστημα στην Tmall κατέγραψε περισσότερους από 300.000 πελάτες και έγινε ο κορυφαίος εμπορικός κατάλογος της κατηγορίας "Τρόφιμα και Ποτά" του Tmall τον πρώτο μήνα. Η εταιρεία εστιάζει επίσης στα καταστήματα "Reserve" της Κίνας, τα οποία είναι εξειδικευμένα καταστήματα εμπειρίας, επισημαίνοντας σπάνιες και εξαιρετικές επιλογές καφέ που είναι διαθέσιμες σε περιορισμένες ποσότητες παγκοσμίως. Αυτές οι πρωτοβουλίες αποσκοπούν στην επίτευξη υψηλότερου μεριδίου αγοράς στην περιοχή και η εταιρεία φαίνεται να έχει στόχο να φτάσει τα 3.400 καταστήματα στην Κίνα έως το 2019.

Καθώς η αστική μεσαία τάξη ανεβαίνει στην Κίνα και την Ινδία, οι πρωτοβουλίες της Starbucks στις περιοχές αυτές φαίνονται να είναι σύμφωνες με τα διεθνή σχέδια επέκτασής της.

## 4.2 Εφαρμοσμένες Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Στρατηγικές	Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Starbucks	Αποτέλεσμα Στρατηγικής
<u>Σταθερότητας – Στρατηγική καμίας Αλλαγής</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επένδυση στο προσωπικό και τους συνεργάτες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Άριστες σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και κυρίως με τους εργαζομένους της</li> </ul>
<u>Κάθετης Ολοκλήρωσης</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεργασία με μικρούς παραγωγούς για την αγορά της πρώτης ύλης</li> <li>• Ανάπτυξη δικών της εγκαταστάσεων για την παραγωγή καφέ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προστασία της ποιότητας</li> <li>• Μεγάλο περιθώριο κέρδους σε προμηθευτές, διανομείς</li> <li>• Ανάλυση επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους</li> <li>• Δημιουργία εμποδίων εισόδου σε ανταγωνιστές</li> <li>• Πλεονέκτημα σταθερής παραγωγής</li> </ul>
<u>Οριζόντιας Ολοκλήρωσης</u>	<p>Εξαγορές:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tazo Teas (1999)</li> <li>• TeaVana (2012)</li> <li>• Evolution Fresh(2012)</li> <li>• La Boulange (2012)</li> <li>• Verismo (2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση μεριδίου αγοράς ελέγχοντας τους ανταγωνιστές της</li> </ul>
<u>Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποικιλία προϊόντων παρόμοιων ως προς την τεχνολογία ,μεθόδους παραγωγής και τρόπου κατανάλωσης.</li> <li>• Πώληση μουσικών δίσκων της HearMusic</li> <li>• Συνεργασία με την Apple ως μέρος της εμπειρίας”coffehouseexperience”</li> <li>• Reserve stores</li> <li>• Προσφορά καρασιού-μπίρας “evenings” programm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιοποίηση εγκαταστάσεων</li> <li>• Μείωση κόστους από οικονομίες κλίμακας</li> <li>• Αύξηση δύναμης στην αγορά, μέσω του ελέγχου πηγών προμηθειών και αγορών</li> <li>• Οικονομίες εύρους προϊόντων – καθώς δύο από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους</li> </ul>
<u>Διείσδυση Αγοράς</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες είτε μέσω νέων χρήσεων είτε μέσω διαφημίσεων</li> <li>• Προσέλκυση νέων πελατών μέσω διαφημίσεων, ανταγωνιστικότερων τιμών, καινοτόμων δράσεων</li> <li>• Προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος μέσω δωρεάν δειγμάτων, κουπονιών και διαφήμιση νέων χρήσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγιστοποίηση παραγωγικότητας υφιστάμενων πόρων</li> </ul>
<u>Ανάπτυξη Αγοράς</u>	<p>Η εταιρεία επιχειρεί να πουλήσει τα υφιστάμενα προϊόντα της:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• σε νέες (γεωγραφικά) αγορές - Ασία</li> <li>• σε τμήματα της αγοράς στα οποία δεν έχει απευθυνθεί ακόμα</li> <li>• σε νέα κανάλια διανομής – supermarket</li> </ul>	<p><u>Απόκτηση ηγετικής θέσης στον κλάδο του καφέ</u></p>



#### 4.2.1 Στρατηγικές Σταθερότητας

Η εταιρεία ακολουθεί την φιλοσοφία ότι «οι άνθρωποι είναι πάντα πιο σημαντικοί από το προϊόν». Η φιλοσοφία αυτή της εξασφαλίζει άριστες σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και κυρίως με τους εργαζομένους της.

- **Partners**όχι εργαζόμενοι.
- Οι άνθρωποι αποτελούν το κέντρο της εμπειρίας που προσφέρει η επιχείρηση
- Εκπαίδευση προσωπικού αναπόσπαστο κομμάτι του επιχειρηματικού μοντέλου
- Πλήρης ασφαλιστική κάλυψη
- BeanStock (επιπρόσθετη αμοιβή σε μετοχές στους υπαλλήλους)
- College achievement plan (από τον Ιούνιο 2014)

Μια άλλη πηγή ανάπτυξης της σταθερότητας της εταιρείας είναι η αύξηση των ενεργών μελών της μέσω των προγραμμάτων που προσφέρει, τα οποία ωθούν τις πωλήσεις υψηλότερα, αλλά και προσφέρουν πρώτης τάξεως στοιχεία για τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Σημειώνουμε, ότι το 2017 τα ενεργά μέλη στις ΗΠΑ αυξήθηκαν κατά 11% στα 13,3 εκατομμύρια.

## 4.2.2 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης

Η εταιρεία εμφανίζει σημαντικό βαθμό καθετοποίησης παραγωγής προϊόντων (κάθετη ολοκλήρωση και κάθετος συντονισμός). Δίνει έμφαση στη χώρα προέλευσης του καφέ. C.A.F.E. Coffee and FarmerEquity - Fair Trade, στην στήριξη τοπικών κοινοτήτων μικρών παραγωγών καθώς και στην προστασία του περιβάλλοντος. Για 8η χρονιά, το 2017 ήταν στη λίστα με τις πιο ηθικές επιχειρήσεις του πλανήτη. Ο κίνδυνος της κάθετης ολοκλήρωσης της εταιρείας είναι, ότι εξαρτάται από πολλούς εξωτερικούς και εσωτερικούς συνεργάτες. Δεδομένου ότι όσο περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται σε έναν οργανισμό τόσο πιο πολύπλοκες γίνονται οι διαδικασίες και είναι πιο δύσκολο να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Σπουδαίο όφελος που προκύπτει από την κάθετη ολοκλήρωση της εταιρείας είναι η διατήρηση της ανώτερης ποιότητας σε όλη την αλυσίδα αξίας.

Η Starbucks είναι σε θέση να εξασφαλίσει μια σταθερή προσφορά κόκκων καφέ σε φθηνότερη τιμή με τα αγροκτίματα που αγόρασε.

Δεν χρειάζεται να εξαρτάται από ένα κανάλι διανομής για να φθάσουν τα προϊόντα της στην αγορά καθώς πωλεί τα προϊόντα της στα δικά της καταστήματα.

### **Ενοποίηση προς τα πίσω καθώς η Starbucks έχει ενσωματώσει με επιτυχία:**

1. Συμφωνίες αγοράς με παραγωγούς καφέ
2. Εγκαταστάσεις ψησίματος καφέ της εταιρίας
3. Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διανομής
4. Παραγωγή καφέ στην Κόστα Ρίκα και την Κίνα

### **Εμπλουτισμός προς τα εμπρός**

Η Starbucks έχει ενσωματωθεί με επιτυχία μέσω των καταστημάτων της που πωλούν τρόφιμα, ποτά, κόκκους καφέ, συσκευές και αξεσουάρ.

### 4.2.3 Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης και Διαφοροποίησης

#### Δραστηριοτήτων

Η εταιρεία βασίζει μεγάλο μέρος της επιτυχίας της στην στρατηγική της διαφοροποίησης. Με αυτή τη στρατηγική, τα Starbucks έχουν καταφέρει ουσιαστικά να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μονοπωλίου. Παράλληλα, η επιτυχία αυτής της φιλοσοφίας στηρίζεται στο γεγονός ότι η διοίκηση επικεντρώνεται στις προτιμήσεις και στην εξυπηρέτηση των εξειδικευμένων πελατών παρά στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Στα πλαίσια αυτά, η εταιρεία έχει προχωρήσει σε μια σειρά από εξαγορές, ώστε να ενισχύσει αυτή την φιλοσοφία.

Η Starbucks εξαγόρασε την Teavana, μια σχετικά μικρή αλυσίδα καταστημάτων που διαθέτουν και σερβίρουν καλό, ποιοτικό, και ακριβό τσάι, από πολλές πλευρές ανάλογη της Starbucks με σκοπό να επεκτείνει την αλυσίδα. Το 2013 άνοιξε ένα υποκατάστημα στην περίφημη Madison Avenue της Ν. Υόρκης, όπου οι πελάτες μπορούν να παραγγέλλουν το τσάι τους στις διάφορες εκδόσεις του αλα καφέ Starbucks. Να σημειωθεί ότι η Starbucks είχε εδώ και αρκετά χρόνια εξαγοράσει την Tazo, μια εταιρία διάθεσης επίσης καλού, ποιοτικού, ακριβού τσαγιού αλλά σε σουπερμάρκετ.

Μια άλλη εξαγορά της Starbucks ήταν αυτή της Evolution Fresh, που παράγει διάφορους φυσικούς χυμούς, επίσης ποιοτικούς και ακριβούς, που διατίθενται σε καλά σουπερμάρκετ. Η επιχείρηση έχει επίσης και 4 μπαρ που σερβίρουν τους χυμούς της στο Seattle των ΗΠΑ, γενέτειρα της Starbucks. Η Starbucks σκοπεύει να επεκτείνει την αλυσίδα των μπαρ και να φέρει και στους χυμούς τον τρόπο σερβιρίσματος του καφέ. Στα μπαρ αυτά ο πελάτης θα μπορεί να φτιάχνει και ο ίδιος το μίγμα των χυμών που θέλει.<sup>53</sup>

Και οι δύο αυτές προσπάθειες είναι κλασικά παραδείγματα διαφοροποίησης δραστηριοτήτων και μάλιστα σε συναφείς κλάδους. Και οι δύο επιλογές πληρούν τα κριτήρια που είναι απαραίτητα. Η Starbucks πρόκειται να εκμεταλλευθεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα για να δημιουργήσει καινούργια. Η τεράστια παρουσία της και εμπειρία της από τον καφέ, στην προμήθεια πρώτων υλών, στις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης, και στο μάρκετινγκ θα μεταφερθούν και θα μοχλευτούν κατάλληλα στις νέες επιχειρήσεις. Δεν είναι τυχαίο επίσης ότι όλες αυτές οι επιχειρήσεις που η Starbucks εξαγόρασε ασπάζονται την ίδια επιχειρηματική ιδεολογία, δίνοντας κάποια πρόσθετη διάσταση στον όρο "συναφής".

<sup>53</sup> Starbucks Coffee Company (2015). Supplier Diversity Program.

#### 4.2.4 Συγκέντρωση – Διείσδυση Αγοράς

Η Starbucks θα πρέπει να χρησιμοποιήσει το όνομά της ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο λόγω της ισχυρής φήμης της. Με αυτό τον τρόπο η Starbucks μπορεί να επιτύχει περαιτέρω ανάπτυξη.

Επίσης η εταιρεία θα πρέπει να οικοδομήσει συνεργασίες με χώρους εστίασης καφέ πανεπιστημίων και να τους παραχωρήσει άδεια στο όνομα του Starbucks. Κάθε πανεπιστήμιο έχει ένα καφέ και ένα μικρό παντοπωλείο, με την είσοδο τους σε αυτό το χώρο, τα Starbucks θα μπορέσουν να αναπτυχθούν σε μια ακόμη αγορά. Η αγορά «πανεπιστημιακών κυλικείων» είναι μια αγορά δυνητικής ανάπτυξης, δεδομένης της δημοφιλούς προτίμησης της αλυσίδας στους νέους ανθρώπους. Άλλωστε αυτοί οι τύποι αγορών είναι πολυπληθείς λόγω των σπουδαστών και των εργαζομένων. Η εταιρεία Starbucks θα μπορούσε να σχεδιάσει να επωφεληθεί από αυτού του τύπου τις αγορές.

Η στρατηγική των αυτόματων μηχανών πωλήσεων είναι επίσης πολύ σημαντική και ελκυστική για αυτές τις αγορές.

#### 4.2.5 Ανάπτυξη Προϊόντων

Η Starbucks έχει αρχίσει να επεκτείνει την γκάμα των προσφερόμενων προϊόντων της για να εκμεταλλευθεί πλήρως τα υποκαταστήματα της. Πάντα πρόσφερε διάφορα μπισκότα και γλυκά που σχετίζονταν με τον καφέ και σε κάποιο σημείο επεκτάθηκε σε σάντουιτς και άλλα σχετικά εδέσματα αλλά χωρίς επιτυχία. Όλα αυτά τα προϊόντα, που ήταν μάλλον χλωμά, παράγονταν τοπικά και προσφέρονταν ανώνυμα, συμβάλλοντας λιγότερο από 20% στον τζίρο της επιχείρησης. Τώρα η Starbucks τα τοποθετεί κάτω από την στέγη μιας μάρκας. Η επιχείρηση εξαγόρασε πρόσφατα την LaBoulangerieCafe, που διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία σχετικών προϊόντων και πρόκειται να τα παράγει τοπικά κάτω από αυστηρές προδιαγραφές. Εκατοντάδες φούρνοι και ζαχαροπλαστεία εκπαιδεύονται κάτω από την επίβλεψη της Starbucks για την σωστή παραγωγή ενώ το προσωπικό των υποκαταστημάτων της εκπαιδεύεται επίσης κατάλληλα ώστε τα προϊόντα αυτά να αποθηκεύονται, να παρουσιάζονται, και να σερβίρονται όπως πρέπει, κάτι πολύ πολύπλοκο για μαγαζιά που ο εξοπλισμός και αποστολή τους ήταν βασικά να σερβίρουν καφέ.

Μια άλλη κατηγορία προϊόντων που πρόκειται να προσφέρει η Starbucks είναι το γιαούρτι, κατηγορία με μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης στις ΗΠΑ πρόσφατα. Η Starbucks πρόκειται να λανσάρει σε συνεργασία με την γνωστή Danone μια σειρά σχετικών προϊόντων κάτω από την μάρκα της EvolutionFresh. Για την Danone η προσπάθεια αυτή παρουσιάζει τεράστιες προοπτικές καθώς τις δίνει πρόσβαση σε κάπου 10.000 υποκαταστήματα στις ΗΠΑ την στιγμή που ο πόλεμος για μια θέση στα ράφια των σουπερμάρκετ μαιίνεται στις ΗΠΑ στην κατηγορία του γιαουρτιού.

Ήδη οι προσπάθειες αυτές έχουν αρχίσει να αποδίδουν καρπούς και σύμφωνα με δηλώσεις του Schultz στην NewYorkTimes της 8.10.2013 η Starbucks λόγω τροφίμων έχει αρχίσει να έχει μεγαλύτερη κυκλοφορία στα μαγαζιά της πέρα από τις πρωινές ώρες. Και οι δύο αυτές πρωτοβουλίες της Starbucks είναι επέκταση γραμμής προϊόντων, συναφών επί το πλείστον. Η Starbucks κάνει, σωστά, την επέκταση αυτή κάτω από διαφορετικά ονόματα (πιστή στις προσταγές των νόμων του μάρκετινγκ). Το όνομα Starbucks είναι ταυτισμένο με τον καφέ και οποιαδήποτε αραίωση του θα ήταν αρνητική για την μάρκα και δεν θα βοηθούσε τα νέα προϊόντα. Να σημειωθεί ότι η Starbucks σχεδιάζει να διαθέτει πολλά από τα προϊόντα αυτά και σε σουπερμάρκετ.



Εικόνα 8Τα έτοιμα ροφήματα της Starbucks υπάρχουν σε επιλεγμένα καταστήματα Μαρινόπουλος, Α-Β Βασιλόπουλος, Σκλαβενίτης και Μασούτης καθώς και σε minimarket και περίπτερα.

Το σημαντικό στοιχείο σε όλα αυτά είναι ότι η Starbucks έχει αναλάβει τις πρωτοβουλίες αυτές όταν τα πράγματα πάνε καλά εκμεταλλευόμενη την ισχυρή οικονομική της θέση. Τόσο τα αποτελέσματα της όσο και η μετοχή της χαίρουν άκρας υγείας κάτι που της επιτρέπει να χρηματοδοτήσει τις προσπάθειες της πολύ ευκολότερα και φθηνότερα και να δημιουργήσει τις υποδομές για αύξηση του περιθωρίου κέρδους στο μέλλον.

Συνεχίζοντας τις προσπάθειες της αυτές, τον Μάρτιο του 2014 η Starbucks ανακοίνωσε ότι θα προσφέρει περιορισμένη γκάμα καλού κρασιού και καλής μπύρας με εδέσματα σε ορισμένα από τα υποκαταστήματα της στις ΗΠΑ. Σκοπός της είναι να τα κάνει μπαρ κρασιού με σοφιστικέ ατμόσφαιρα παρά κλασικά μπαρ, για να κάνει ακόμα καλύτερη εκμετάλλευση του χώρου τους.

### **4.3 Προβλήματα από την Παράλληλη Χρήση Διαφορετικών Στρατηγικών**

Όπως γίνεται κατανοητό η εταιρεία επιχειρεί παραδοσιακά επιθετικές πολιτικές ανάπτυξης και προς τα πίσω (προμηθευτές, προσωπικό) αλλά και προς τα μπροστά, (πελάτες) εφαρμόζοντας παράλληλα και απρόσκοπτα ένα μείγμα στρατηγικών. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η εταιρεία είναι τα ακόλουθα.

- Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από υπερβολικά πυκνό δίκτυο καταστημάτων - κανιβαλισμός πωλήσεων
- Έλλειψη διαφήμισης
- Απώλεια εστίασης στην ποιότητα – εμπειρία
- Χειροτέρευση επιπέδου εξυπηρέτησης
- Υποβάθμιση ανθρώπινου παράγοντα - επαφής πελάτη εργαζομένου
- Έντονος ανταγωνισμός (όχι πάντα από εταιρείες του κλάδου πχ. McDonald's)

Στο επόμενο υποκεφάλαιο αναλύονται μέσω της ανάλυσης Portertta ως άνω προβλήματα και η δυναμική – σπουδαιότητα του καθενός.

#### 4.4 Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων (Μοντέλο Porter) για την Εταιρεία Starbucks

Η επιτυχία της εταιρείας Starbucks βασίζεται στην αποτελεσματικότητα αντιμετώπισης των αρνητικών επιπτώσεων των πέντε δυνάμεων, όπως περιγράφονται στο μοντέλο Porter. Η εταιρεία για να μπορέσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα πρέπει να διατηρήσει αυτές τις πέντε δυνάμεις.<sup>54</sup>

Η ανάλυση των πέντε εξωτερικών παραγόντων στο βιομηχανικό περιβάλλον του Starbucks Coffee αποκαλύπτει τα πιο σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Το δυναμικό επιτυχίας βασίζεται στο πώς η Starbucks τοποθετεί την επιχείρησή της για να αντιμετωπίσει ή να ξεπεράσει αυτές τις πέντε δυνάμεις.

Η Starbucks Coffee αντιμετωπίζει την επίδραση των πέντε δυνάμεων, όπως περιγράφεται στο μοντέλο του Porter. Αυτές οι πέντε δυνάμεις έχουν διαφορετικές δυνάμεις ή δυνάμεις που βασίζονται στη θέση του Starbucks, ως εξής:

- Ανταγωνισμός (ισχυρή δύναμη)
- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (ισχυρή δύναμη)
- Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών (αδύναμη δύναμη)
- Απειλή από υποκατάστατα (ισχυρή δύναμη)
- Απειλή νεοεισερχομένων (μέτρια δύναμη)

Η Starbucks Coffee έχει ποικίλες προκλήσεις που συνδέονται με αυτές τις πέντε δυνάμεις. Από το σύνολο των πέντε δυνάμεων μόνο η «διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών» αποτελεί την μικρότερη ανησυχία για την εταιρεία. Βάσει αυτής της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων, η Starbucks πρέπει να εξασφαλίσει αποτελεσματικά μέτρα για να δώσει προτεραιότητα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και την απειλή υποκατάστασης.

---

<sup>54</sup> Maybury, M. T., &Belardo, S. (1992, January). Five forces. In System Sciences, 1992. Proceedings of the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on (Vol. 4, pp. 579-588). IEEE

#### 4.4.1 Ανταγωνισμός

Στην περίπτωση του Starbucks Coffee, οι ακόλουθοι εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν στη μεγάλη δύναμη του ανταγωνισμού:

- Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων (ισχυρή δύναμη)
- Χαμηλό κόστος μεταγωγής (ισχυρή δύναμη)
- Ποικιλία επιχειρήσεων (μέτρια δύναμη)

Αυτό το τμήμα της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων δείχνει ότι ο ανταγωνισμός είναι από τις σημαντικότερες ανησυχίες του Starbucks Coffee. Η εταιρεία αντιμετωπίζει μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών, οι οποίοι έχουν διαφορετικά μεγέθη, ειδικότητες και στρατηγικές. Για παράδειγμα, η Starbucks αντιμετωπίζει την ανταγωνιστική δύναμη των McDonald's και DunkinDonuts, καθώς και άλλων ειδικών εταιρειών καφέ. Η ισχυρή δύναμη του ανταγωνισμού οφείλεται επίσης στο χαμηλό κόστος μεταγωγής, πράγμα που σημαίνει ότι είναι εύκολο για τους πελάτες να μεταβούν από την Starbucks σε άλλες μάρκες. Έτσι, βάσει αυτής της συνιστώσας της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων, ο ανταγωνισμός πρέπει να είναι μεταξύ των κορυφαίων προκλήσεων της Starbucks Coffee.

#### 4.4.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών

Η Starbucks Coffee δοκιμάζει την δυναμική ισχύ ή τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ή των πελατών. Στο μοντέλο Five Forces Analysis, αυτή η δύναμη βασίζεται στην επίδραση που έχουν οι μεμονωμένοι και ομαδοποιημένοι πελάτες στην επιχείρηση. Στην περίπτωση του Starbucks Coffee, οι ακόλουθοι εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν στην ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των πελατών:

- Χαμηλό κόστος μεταγωγής (ισχυρή δύναμη)
- Διαθεσιμότητα υποκατάστασης (ισχυρή δύναμη)
- Μικρό μέγεθος μεμονωμένων αγοραστών (αδύναμη δύναμη)

Σε αυτή την συνιστώσα του μοντέλου Five Forces Analysis, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι επίσης μεταξύ των σημαντικότερων δυνάμεων που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Starbucks Coffee. Οι πελάτες μπορούν εύκολα να



μεταβούν από το Starbucks σε άλλα εμπορικά σήματα επειδή είναι οικονομικά προσιτό να το κάνουν. Οι πελάτες μπορούν επίσης να μείνουν μακριά από το Starbucks αν το θέλουν, επειδή υπάρχουν πολλά υποκατάστατα, όπως στιγμιαία ποτά και ποτά από εστιατόρια. Αυτοί οι ισχυροί παράγοντες επισκιάζουν το γεγονός ότι οι μεμονωμένες αγορές είναι μικρές σε σύγκριση με τα συνολικά έσοδα της Starbucks Coffee. Έτσι, αυτή η πτυχή του μοντέλου ανάλυσης των πέντε δυνάμεων δείχνει ότι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών πρέπει επίσης να είναι μεταξύ των κορυφαίων προκλήσεων της Starbucks Coffee.<sup>55</sup>

#### 4.4.3 Διαπραγματευτική Ισχύς των Προμηθευτών

Η Starbucks Coffee αντιμετωπίζει την αδυναμία ή τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών.<sup>56</sup> Στο μοντέλο Five Forces Analysis, αυτή η δύναμη αναφέρεται στην επιρροή που έχουν οι προμηθευτές. Στην περίπτωση του Starbucks Coffee, οι ακόλουθοι εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν στην αδύναμη ισχύ ή τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών:

- Υψηλή ποικιλία προμηθευτών
- Μεγάλη συνολική προσφορά (ασθενής δύναμη)
- Μέτριο μέγεθος μεμονωμένων προμηθευτών (μέτρια δύναμη)

Αυτό το μοντέλο ανάλυσης των πέντε δυνάμεων δείχνει ότι οι προμηθευτές δεν έχουν μεγάλη επίπτωση στην Starbucks. Η μεγάλη συνολική προσφορά μειώνει την επίδραση οποιουδήποτε μεμονωμένου προμηθευτή στην εταιρεία. Επίσης, η Starbucks εφαρμόζει μια πολιτική διαφοροποίησης της αλυσίδας εφοδιασμού της. Αυτή η πολιτική μειώνει την επίδραση των προμηθευτών στην επιχείρηση, παρόλο που κάθε προμηθευτής έχει μέτριο μέγεθος σε σύγκριση με την εταιρεία Starbucks.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.

<sup>56</sup> Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45

<sup>57</sup> Koehn, N. F. (2002). Howard Schultz and Starbucks Coffee Company. Harvard Business School.

#### 4.4.4 Απειλή από Υποκατάστατα

Η Starbucks Coffee βιώνει επίσης την ισχυρή δύναμη της απειλής υποκατάστατων. Στο μοντέλο ανάλυσης πέντε δυνάμεων, αυτή η δύναμη αφορά στην επίδραση υποκατάστατων αγαθών ή υπηρεσιών. Στην περίπτωση του Starbucks Coffee, οι ακόλουθοι εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν στην ισχυρή δύναμη της απειλής υποκατάστασης:

- Διαθεσιμότητα υποκατάστατων (ισχυρή δύναμη)
- Χαμηλό κόστος μεταγωγής (ισχυρή δύναμη)
- Χαμηλό κόστος υποκατάστατων (ισχυρή δύναμη)

Αυτή η συνιστώσα του μοντέλου ανάλυσης πέντε δυνάμεων υποδεικνύει ότι τα υποκατάστατα έχουν ισχυρές δυνατότητες να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση του Starbucks Coffee. Οι πελάτες της Starbucks μπορούν εύκολα να στραφούν σε υποκατάστατα επειδή υπάρχουν πολλά υποκατάστατα, όπως ποτά από εστιατόρια, στιγμιαία και εμφιαλωμένα ποτά και άλλα προϊόντα από καταστήματα τροφίμων. Το κόστος αλλαγής σε υποκατάστατα είναι χαμηλό, επειδή οι πελάτες της Starbucks δεν χρειάζεται να δαπανήσουν για τη διαδικασία αλλαγής. Επιπλέον, πολλά από αυτά τα υποκατάστατα κοστίζουν λιγότερο από τα προϊόντα Starbucks. Έτσι, με βάση αυτό το μέρος της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων, η Starbucks πρέπει να εξετάσει την απειλή υποκατάστατων μεταξύ των ανησυχιών της πρώτης προτεραιότητας.<sup>58</sup>

#### 4.4.5 Απειλή Νεοεισερχομένων

Η Starbucks αντιμετωπίζει τη μέτρια δύναμη της απειλής των νεοεισερχομένων ή της νέας εισόδου. Στο μοντέλο ανάλυσης πέντε δυνάμεων, αυτή η δύναμη αναφέρεται στην πιθανή επίδραση νέων παραγόντων στη βιομηχανία. Στην περίπτωση του Starbucks Coffee, οι ακόλουθοι εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν στη μέτρια δύναμη της απειλής των νεοεισερχομένων:

- Μέτριο επίπεδο κόστους επιχειρηματικής δραστηριότητας (μέτρια δύναμη)
- Μέτρια επίπεδο κόστους αλυσίδας εφοδιασμού (μέτρια δύναμη)
- Υψηλό επίπεδο κόστους ανάπτυξης μάρκας (αδύναμη δύναμη)

<sup>58</sup>Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *info*, 7(6), 66-76.

Αυτό το τμήμα του μοντέλου Five Forces Analysis, δείχνει ότι οι νεοεισερχόμενοι έχουν σημαντική, αλλά όχι ισχυρή επίδραση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του Starbucks Coffee. Οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να ανταγωνιστούν την Starbucks λόγω του μέτριου κόστους της ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της αλυσίδας εφοδιασμού. Ωστόσο, οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες να ανταγωνιστούν τα εδραιωμένα εμπορικά σήματα όπως το Starbucks, επειδή είναι πολύ δαπανηρό να αναπτυχθεί ένα ισχυρό εμπορικό σήμα. Έτσι, αυτό το στοιχείο της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων δείχνει ότι η απειλή των νεοεισερχόμενων θα πρέπει να αποτελεί δευτερευούσης σημασίας προτεραιότητα στις στρατηγικές του Starbucks Coffee.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. (2010). Blue ocean vs. five forces. *Harvard Business Review*, 88(5), 28-29.

## 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κορεσμός που έχει υπάρξει στην οικονομία, με την παράλληλη αστάθεια και συρρίκνωση των οικονομικών μεγεθών την τελευταία δεκαετία έχει δημιουργήσει την ανάγκη για καινοτόμες πρακτικές από πλευράς των εταιρειών ώστε να διατηρήσουν το όποιο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά.

Παράλληλα οι δεσμοί μεταξύ των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων σε όλο τον κόσμο έχουν γίνει σαφέστεροι και πιο σημαντικοί και είναι κοινώς αποδεκτό, ότι βρισκόμαστε σε ένα νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον.

Η νέα εποχή που έφερε η παγκοσμιοποίηση, είχε ως αποτέλεσμα την άμεση σύνδεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον και γέννησε την ανάγκη σύζευξης διαφορετικών επιχειρηματικών στρατηγικών ώστε να καταστεί εφικτή η βιωσιμότητα και η αναπτυξιακή πορεία των εταιρειών.

Από τα όσα παρουσιάστηκαν στην μελέτη, συμπεραίνεται πως το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο κινούνται πλέον οι περισσότεροι κλάδοι επιχειρήσεων, απαιτεί την χάραξη στρατηγικής, να λαμβάνει δηλαδή υπόψη τις κινήσεις των άμεσων και έμμεσων ανταγωνιστών στο διευρυμένο (κυρίως λόγω της παγκοσμιοποιημένης αγοράς) εξωτερικό περιβάλλον.

Οι κατηγορίες επιχειρηματικών αναπτυξιακών στρατηγικών που διακρίνουμε είναι

- Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης
- Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης
- Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων – Συσχετισμένη Διαφοροποίηση
- Συγκέντρωση – Διείσδυση Αγοράς
- Ανάπτυξη Αγοράς
- Ανάπτυξη Προϊόντων

Αρχικώς ένας οργανισμός πρέπει να εντοπίσει την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει λαμβάνοντας υπόψη της, τις παρακάτω παραμέτρους:

- Ποιες είναι οι δυνάμεις και ποιες οι αδυναμίες της επιχείρησης;
- Ποιες είναι οι ευκαιρίες και ποιες οι απειλές στον κλάδο που δραστηριοποιούνται; (SWOT analysis)
- Ποιες είναι οι αξίες αυτών που θα υλοποιήσουν την στρατηγική;
- Ποιες είναι οι ευρύτερες κοινωνικές προσδοκίες από την επιχείρηση;

Η παράλληλη εφαρμογή στρατηγικών, όταν εφαρμόζεται κάθε μια στρατηγική σε διαφορετικό τμήμα της εταιρείας, (εξωτερικούς, εσωτερικούς συνεργάτες, πελάτες), δεν ενέχει σημαντικούς κινδύνους να επηρεάσει κάποια άλλη στρατηγική. Βέβαια, στην βιβλιογραφία, ως σημαντικός παράγοντας επιτυχίας μιας στρατηγικής τονίζεται η τήρηση της μεθοδολογίας εφαρμογής της στρατηγικής η αποφυγή βεβιασμένων κινήσεων. Ως κύρια αιτία αποτυχίας στρατηγικών προβάλλεται η ύπαρξη εγγενών διαρθρωτικών προβλημάτων στην επιχείρηση, και κυρίως σε συγκεκριμένους τομείς όπως:

- στον οικονομικό τομέα, σε διαδικασίες όπως η χρηματοδότηση, τα λογιστικά θέματα, οι επενδύσεις
- στον τεχνικό τομέα, στον μηχανικό εξοπλισμό, την παραγωγή
- στη διαχείριση του προσωπικού, στις συνθήκες εργασίας, στην παροχή κινήτρων, σε θέματα καταλληλότητας
- στο Marketing, σε διαφήμιση, προώθηση προϊόντων, δημόσιες σχέσεις
- και στις σχέσεις με τους συναλλασσομένους, τους πελάτες, δηλαδή, τους προμηθευτές και τις αρχές εποπτείας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Πολλά είναι τα παραδείγματα πολυεθνικών εταιρειών, όπως η Nike, η DaimlerChrysler, η Starbucks που εφαρμόζουν ανά περιόδους συνδυασμό αυτών των στρατηγικών, χωρίς απαραίτητα πάντα να έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Σχετικά με την πολυεθνική εταιρεία Starbucks αποτελεί αναμφισβήτητα τη πιο επιτυχημένη αλυσίδα καφέ τις τελευταίες δεκαετίες. Η εταιρεία καταφέρνει να συνεχίζει ακόμα και στο παρόν οικονομικό παγκόσμιο κλίμα να προσελκύει πελάτες, παρότι ως εταιρεία χρεώνει εξωφρενικά υψηλά τον καφέ της και γενικότερα τις υπηρεσίες της. Η Starbucks μπόρεσε να επεκταθεί ακολουθώντας επιθετικές στρατηγικές, προσελκύοντας επενδυτές, καινοτομώντας

στα προϊόντα της και αυξάνοντας τελικώς την κερδοφορία τους. Η ταχεία ανάπτυξη της Starbucks είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής επέκτασης που αναπτύχθηκε το 1992 και 1993, όταν η Starbucks ανέπτυξε μια τριετή στρατηγική επέκτασης. Αυτή η στρατηγική επικεντρώθηκε σε περιοχές που είχαν τους δημογραφικούς στόχους που θέλησαν καθώς και στην υποδομή υποστήριξης και εξυπηρέτησης των τοποθεσιών τους. Για κάθε περιοχή επέκτασης, μια μεγάλη πόλη επιλέγεται για να λειτουργήσει ως κεντρικός κόμβος, ο οποίος στελεχώνεται με ομάδες που θα διακλαδίσουν τα καταστήματα επέκτασης από τον εν λόγω κόμβο εντός των δύο πρώτων ετών. Αυτή η στρατηγική κάλυψης μιας μητροπολιτικής περιοχής με μια προσέγγιση "τα Starbucks παντού" συμβάλλει στη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής και της διαχείρισης της υποστήριξης αυτών των καταστημάτων καθώς και στη μείωση των γραμμών σε κάθε ένα από τα καταστήματα και στην αύξηση της κυκλοφορίας σε όλες τις τοποθεσίες. Η Starbucks από μια εταιρεία με μόλις 165 (εκατόν εξήντα πέντε) καταστήματα το 1992 σε μια μεγάλη εταιρεία στο τέλος του 2013 με σχεδόν 20.000 (είκοσι χιλιάδες) καταστήματα παγκοσμίως. Η ανάπτυξη της Starbucks ήταν σημαντική κατά τα έτη 2000 έως 2008, όπου η εταιρεία κατά μέσο όρο άνοιγε 1650 καταστήματα ετησίως. Αυτή η τάση άλλαξε δραματικά το 2009, όταν η Starbucks παρουσίασε πράγματι μείωση στον αριθμό των καταστημάτων. Από την περίοδο αυτή, η Starbucks έχει μόνο κατά μέσο όρο 225 (διακόσια είκοσι πέντε) νέα καταστήματα ετησίως μέχρι το τέλος της οικονομικής χρήσης 2013. Το 2013 επέστρεψε στην επιθετική στρατηγική επέκτασης που ξεκίνησε ο Howard Schultz, Διευθύνων Σύμβουλος της Starbucks.

Αυτή η φιλοσοφία επέκτασης θεωρείται τώρα ως μοχλός ανάπτυξης και διατήρησης της αξίας των μετόχων μέσω της διαδικασίας επέκτασης. Η στρατηγική της Starbucks ήταν να παραδίδει όχι μόνο μεγάλη γεύση σταθερού καφέ, αλλά και να παρέχει ένα δροσερό, άνετο χαλαρωτικό περιβάλλον, παρέχοντας την εμπειρία "αισθανθείτε καλά". Αυτή η ιδέα έχει απήχηση σε φοιτητές, νέους επαγγελματίες και ακόμη σε μεσήλικες που μπορούν να διαθέσουν χρήματα για έναν καφέ Starbucks. Η στρατηγική ανάπτυξης Starbucks συμπληρώνεται επίσης από νέες προσφορές προϊόντων στην περιοχή ειδικών ποτών, καθώς και από διάφορες προσφορές προϊόντων στις διάφορες τοποθεσίες των καταστημάτων τους.

Συν τοις άλλοις, από το παράδειγμα μελέτης και την χαρακτηριστική περίπτωση του κυρίου Howard Schultz, Διευθύνων Σύμβουλος της Starbucks, η ύπαρξη δεσπόζουσας ηγεσίας αποτελεί τον πρώτο παράγοντα αποτελεσματικής διαχείρισης μιας εταιρείας.

Αυτό που χαρακτηρίζει την εταιρεία είναι μια παγκόσμια αναπτυξιακή στρατηγική η οποία υποστηρίζεται από την ικανότητα προσέγγισης των πελατών σε τοπικό επίπεδο. Αυτό συχνά συνεπάγεται την αντιμετώπιση διαφορετικών δημογραφικών προφίλ, παραδοχών, συμπεριφορών και προσεγγίσεων.

Τέλος, αναφέρονται ορισμένες ενδιαφέρουσες τοποθετήσεις στελεχών στα HQ EMEA στο Λονδίνο από το ερωτηματολόγιο που υποβλήθηκε.

- Undoubtedly the company is characterized as a global leader in the market of coffee & beverages. Though there is strong competition in several countries (e.g. England, Cyprus Costa Coffee / France, Belgium Exki etc.). Is the competition management system centrally coordinated by HQs across US, or does each region have the freedom of action as to which strategy it will take to tackle competition?

*This is a 2-dimensional question; let me explain this a bit further. There is a global agenda which each region is expected to follow. Coffee and Tea are considered as strategic products and can only be sourced from Starbucks corp. As an example, back in 2016 Starbucks acquired TEAVANA – a well-recognized tea company. TEAVANA became a core part of Starbucks product portfolio aiming to achieve an x level of the product mix. Each region needs therefore to follow global strategy in our product expansion and elevation. On the other each region, EMEA as example is running its own strategy to expand its business in the area. As an example, European consumers are more educated, informed and sophisticated than the average consumer around the globe. This requires a different market strategy to meet their needs and wants.*

- A company faces a diverse set of risks in international markets. What were the risks faced by Starbucks in its international operations? Could you explain how Starbucks can reduce risks in its international business?

*Through the licensing model, the company aspires to expand its presence worldwide. The licensing model provides the accountability needed and the philosophy of 'acting like an owner' to our business partners. By having partners leading the business locally rather than a centralized company operated model can mitigate any risk*

- Typically, a firm operating internationally is exposed to different types of risks. Which do you believe were the biggest risks during the period 2012-2017?

*The strategic decision of moving from an entirely company-owned into a licensing model of 50-50 (worldwide) and 80-20 (EMEA) involved several risks. The major challenge is associated with our company values; creating a culture where everyone is welcome, acting with courage, connecting with transparency, holding ourselves accountable for results.*

- Are there any markets where Starbucks stand as monopoly now?

*There are places where global players like Costa or Pret have not yet a presence (I think both Turkey and Greece are one of the example), however any store selling coffee could be considered as a competitor*

- How did you prevent and face those risks?

*By bringing to the same journey our licensing business partners and running the change along*

- According to Starbucks' tangible and intangible resources by 2017, which of those create the core competence for your company and offers the sustainable competitive advantage?

*Intangible: Company's values and culture; being a performance driven company through the lens of humanity. Tangible: its own partners who love to serve for the community*



- The company has also been an innovative coffee business and has retained its uniqueness until now with few competitors. Which is the difficulty for the other companies to apply in their policy and become stronger competitors?

*The commitment in high and non-negotiable coffee standards which also comes with a cost. You may also need to watch this video for some further insights.*

<https://www.youtube.com/watch?v=DaG10sgw9fk>

- Why does Starbucks rely on licenses for most of its international operations? Does the firm risk the dissipation of its managerial or technological advantage?

*Starbucks believes that you can only grow and deliver at the best when you act as an owner, hence the company is actively supporting and expanding the licensing portfolio. The company is helping and supporting the licensing business through the world class licensor programme and sharing technology along with the partners as their expansion is resulting Starbucks bottom line expansion.*

- Since the bulk of Starbucks' foreign retail locations are licensee-operated, which is the accurate percentage in EMEA?

*It is circa 80% LS in the EMEA region*

- Which are the key factors for Starbucks' success?  
*Its partners, values and mission.*
- Which are your future goals referring to the expansion in China and India?  
*35K stores by 2020*

- Η εταιρεία εφαρμόζει υψηλά πρότυπα στο προσωπικό της, όσον αφορά την εμφάνιση, την καθαριότητα, την συμπεριφορά. Παράλληλα εφαρμόζει αυστηρή πολιτική και στο θέμα των τζιρών και θέτει υψηλούς στόχους ανά απόδειξη. Η γενικότερη αυτή στάση απέναντι στους εργαζομένους, τι αποτελέσματα έχει ως σήμερα; Ο υπό πίεση εργαζόμενος είναι σίγουρα πιο αποδοτικός από τον μη ελεγχόμενο εργαζόμενο, όμως κατά πόσο είναι ευχαριστημένος;

*Η εταιρεία εφαρμόζει πολύ υψηλά πρότυπα εκπαίδευση στο προσωπικό της διασφαλίζοντας έτσι ότι ο πελάτης θα λάβει την καλύτερη δυνατή εμπειρία. Οι εργαζόμενοι στα καταστήματα λιανικής είναι αρκετά ευχαριστημένοι καθώς έχουν πολλές ευκαιρίες ανάπτυξης, ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, και τμήματα και γραμμή υποστήριξης για κάθε θέμα που έχει ανάγκη ο εργαζόμενος. Οι απαιτητικοί στόχοι, ενίοτε επιδρούν πολύ θετικά καθώς παρακινούν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους μέσα από την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.*

- Η Εταιρεία κατά το έτος 2004 βάσει της πολιτικής marketing που εφάρμοζε, δεν διαφημιζόταν σε κανένα μέσο ενημέρωσης, και υπερηφανευόταν ότι η επιτυχία της βασίζεται στη στρατηγική «από στόμα σε στόμα». Αναφέρομαι πάντα για την Ελληνική αγορά. Γύρω στο 2010, η εταιρεία αλλάζει την πολιτική της και βρίσκουμε διαφημίσεις της σε εφημερίδες και περιοδικά. Γιατί άλλαξε αυτή την πολιτική της; Έχει καλύτερα αποτελέσματα η πολιτική της επί χρήματι διαφήμισης?

*Πράγματι είναι γεγονός ότι η εταιρεία δεν διαφημιζόταν μέσα από τα κυρίαρχα ΜΜΕ καθώς η διαφήμιση δεν είναι στοχευμένη. Απεναντίας προτιμά τα ηλεκτρονικά μέσα, συγκεκριμένες εφημερίδες, τα περιοδικά (π.χ. κάποιο γυναικείο όταν θέλει να δώσει έμφαση σε συγκεκριμένο νέο προϊόν). Μην ξεχνάμε ότι από το 2010 ως σήμερα η άνοδος της τεχνολογίας είναι ασύλληπτη, έτσι η εταιρεία προσαρμόζεται στη τάση αυτή με έμφαση στους millennials.*

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hitt M. Duane R., Hoskisson R. (2015) Strategic Management Competitiveness & Globalization ‘ Concepts and Cases 12e Cengage Learning pp. 8
2. Economides A., &PompotsisTheodorakeas A., Psarras S., (2004) Best Practices in Internet, Wireless, Broadband Business in USA Japan, EU, Greece, University of Macedonia Masters in Information Systems. Informatics & Telematics Strategies. pp. 7
3. Brady, 2013, Some companies foster creativity, others fake it, Wall Street Journal, www.wsj.com, May 21.
4. Hill C., Jones G., Schilling M., (2013) Strategic Management an Integrated Approach 11<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning pp.4.
5. Ritson Neil, (2011) Strategic Management Ventus Publishing ApS Bookboon.com ISBN 978-87-77681-417-5 pp.17-24
6. Μπουραντά Ν. Επιχειρησιακή στρατηγική και Πολιτική Πανεπιστήμιο Πατρών Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τμήμα διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων & Τροφίμων  
<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/6%CE%B7%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf>
7. Hill C., Jones G., Schilling M., (2013) Strategic Management an Integrated Approach 11<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning pp.286.
8. K. R. Harrigan 1984 Formulating Vertical Integration Strategies Columbia University pp.639
9. Παπαδάκης Β., (2002) Στρατηγική Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Εκδόσεις Μπένου

10. Hitt M. Duane R., Hoskisson R. (2015) Strategic Management Competitiveness & Globalization ‘ Concepts and Cases 12e Cengage Learning pp. 14 - 16
11. Twarowska K., Kakol M., International Strategy and Global Strategy – What is the Difference? Zadar Croatia International Conference 2013 Knowledge Management and Innovation pp 5
12. Hitt M. Duane R., Hoskisson R. (2015) Strategic Management Competitiveness & Globalization ‘ Concepts and Cases 12e Cengage Learning pp. 14 - 16
13. E. T. Fukui, A. B. Hammer, & L. Z. Jones, 2013, Are U.S. exports influenced by stronger IPR protection measures in recipient markets? Business Horizons, 56: 179–188; D. Sullivan & J. Yuening, 2010, Media convergence and the impact of the Internet on the M&A activity of large media companies, Journal of Media Business Studies, 7(4): 21–40.
14. K. R. Harrigan 1984 Formulating Vertical Integration Strategies Columbia University pp.639
15. <https://www.slideshare.net/uapippo/vertical-and-horizontal-cooperation-in-a-supply-chain>
16. Δρ. Λιβιεράτος Αντώνης, Επιχειρηματική Στρατηγική Παρουσίαση e-class <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/ECON197/6.%20CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE.pdf>
17. Hill C., Jones G., Schilling M., (2013) Strategic Management an Integrated Approach 11<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning pp.301.
18. Krippendorff K. 2012. Content analysis: An introduction to its methodology. Sage.
19. Marco Gambaro (2005) Vertical Integration in Media Industries, presented at 16<sup>th</sup> Biennial Conference ITS Europe 4-6 September - Porto

20. Marco Gambaro (2005) Vertical Integration in Media Industries, presented at 16<sup>th</sup> Biennial Conference ITS Europe 4-6 September - Porto
21. Frenken K., Van Oort F. and Verburg T. (2007) Related variety, unrelated variety and regional economic growth, *Regional Studies* 41, 685–697.
22. <https://www.slideshare.net/gokulkannan13/diversification-2>
23. Twarowska K., Kakol M., International Strategy and Global Strategy – What is the Difference? Zadar Croatia International Conference 2013 Knowledge Management and Innovation
24. Ramon CasadesusMasanell, Joan Enric Ricart, (2009) From Strategy to Business Models and to Tactics Harvard Business School
25. Αντωνιάδης Π. – Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων – Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης – Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας – Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης – Θεσσαλονίκη 2012
26. Twarowska K., Kakol M., International Strategy and Global Strategy – What is the Difference? Zadar Croatia International Conference 2013 Knowledge Management and Innovation
27. Αντωνιάδης Π. – Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων – Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης – Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας – Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης – Θεσσαλονίκη 2012, σελ. 12 - 14
28. Voiculet A., Belu N., Parpandel E., Rizea C., (2010) The Impact of External Environment on Organisation Development Strategy – MPRA Munich Personal RePEc Archive
29. Voiculet A., Belu N., Parpandel E., Rizea C., (2010) The Impact of External Environment on Organisation Development Strategy – MPRA Munich Personal RePEc Archive

30. D. Piaskowska & G. Trojanowski, 2014, Twice as smart: The importance of managers' formative-years' international experience for their international orientation and foreign acquisition decisions, *British Journal of Management*, 25: 40–57; M. Javidan, R. M. Steers, & M. A. Hitt (eds.), 2007, *The Global Mindset*: Amsterdam: Elsevier Ltd.
31. <https://www.slideshare.net/muhammadsyukhrishafee/external-environment-and-organizational-culture>
32. M. G. Butler & C. M. Callahan, 2014, Human resource outsourcing: Market and operating performance effects of administrative HR functions, *Journal of Business Research*, 67: 218–224; Y. Y. Kor & A. Mesko, 2013, Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic, *Strategic Management Journal*, 34: 233–244; D. P. Forbes, 2007, Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness, *Academy of Management Review*, 32: 361–376.
33. Χατζηδημητρίου Ι. – Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες – Εκδόσεις Ανίκουλα – 2003
34. Josephat Stephen Itika, 2011 *Fundamentals of Human Resource Management – Emerging experiences from Africa – African Suites Centre – University of Groningen Mzumbe University – African Public Administration and Management series, vol. 2 pp. 12-16.*
35. Ramon Casadesus Masanell, Joan Enric Ricart, (2009) *From Strategy to Business Models and to Tactics* Harvard Business School
36. Στρατηγική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος  
[https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap\\_3.pdf](https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap_3.pdf)
37. Josephat Stephen Itika, 2011 *Fundamentals of Human Resource Management – Emerging experiences from Africa – African Suites Centre – University of Groningen*

Mzumbe University – African Public Administration and Management series, vol. 2 pp. 12-16.

38. Μαρτίδης Γιώργος, Deloitte Limited ‘ Private and Confidential, 2013 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στο Λιανικό Εμπόριο – Δημιουργία Πρόσθετης Αξίας ;

39. P. Jackson & M. Iwata, 2012, Global deal: Mitsubishi Heavy, Hitachi to merge businesses, Wall Street Journal, www.wsj.com, November 30.

40. Σταθόπουλος Ν. Α. (1997). Προβλέψεις, προγραμματισμός, έλεγχος εις την οικονομική και διοικητική των επιχειρήσεων. Αθήνα.

41. (Parker G. and Beaver W., 1995)

42. Μαμουδάκη Κ., Κοροβέσης Δ., (2014) Οικονομική Ανάλυση του Κλάδου του Καφέ. ΑΤΕΙ Πειραιά Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πειραιάς

43. Γεωργόπουλος Ν., 2006 Στρατηγικό Μανατζμεντ Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2006

44. Μαμουδάκη Κ., Κοροβέσης Δ., (2014) Οικονομική Ανάλυση του Κλάδου του Καφέ. ΑΤΕΙ Πειραιά Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πειραιάς σελ 42

45. Μαμουδάκη Κ., Κοροβέσης Δ., (2014) Οικονομική Ανάλυση του Κλάδου του Καφέ. ΑΤΕΙ Πειραιά Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πειραιάς

46. Starbucks Coffee Company (2015). Supplier Diversity Program.

47. Maybury, M. T., & Belardo, S. (1992, January). Five forces. In System Sciences, 1992. Proceedings of the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on (Vol. 4, pp. 579-588). IEEE

48. Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model. Strategic Change, 15(5), 213-229.

49. Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45
50. Koehn, N. F. (2002). Howard Schultz and Starbucks Coffee Company. Harvard Business School.
51. Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *info*, 7(6), 66-76.
52. Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. (2010). Blue ocean vs. five forces. *Harvard Business Review*, 88(5), 28-29.